



HEFP

HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE
EN FORMATION
PROFESSIONNELLE

*L'excellence suisse
en formation professionnelle*

PLANIFICATION STRATÉGIQUE PLURIANNUELLE 2025 – 2028

ADOPTÉ LE 15 JUIN 2022 PAR LE CONSEIL DE LA HEFP

Impressum

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

Rédaction

Vera Jerjen

Conception

Atelier Scheidegger, Bern

TABLE DES MATIÈRES

	EXECUTIVE SUMMARY	2
1	INTRODUCTION	4
1.1	Le rôle de la HEFP dans le système de la formation professionnelle	4
1.2	Scientifiquement fondé et orienté vers la pratique	4
1.3	Active au niveau national et ancrée au niveau régional	4
1.4	Les lignes directrices stratégiques de la HEFP pour les années 2021 à 2028	5
2	LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN PÉRIODE DE CHANGEMENT ACCÉLÉRÉ	6
2.1	Les défis à relever par le système de la formation professionnelle	6
2.2	Les défis à relever par la HEFP	7
2.3	L'objectif	8
2.4	Les mesures	8
3	L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE NUMÉRIQUES	10
3.1	Les défis à relever par les hautes écoles pédagogiques	10
3.2	Les défis spécifiques à la formation professionnelle pour la HEFP	11
3.3	Les objectifs	11
3.4	Les mesures	12
4	UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	14
4.1	Les défis à relever par les hautes écoles pédagogiques	14
4.2	Sfide e potenziali nella formazione professionale	14
4.3	L'objectif	15
4.4	Les mesures	15
5	LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUISSE DANS UN MODE GLOBALISÉ	16
5.1	Défi : faire connaître le système de la formation professionnelle suisse au niveau national et international	16
5.2	L'objectif	16
5.3	Les mesures	17
5.4	Défi : les compétences dans un monde du travail globalisé	17
5.5	Les défis à relever par la HEFP	18
5.6	Les objectifs	18
5.7	Les mesures	18
6	LES FACTEURS DE SUCCÈS	20
6.1	Le positionnement en tant que haute école en formation professionnelle	20
6.2	L'égalité des chances – la promotion de la relève	20
6.3	La nécessité d'un financement solide et d'un accroissement de l'efficacité et de l'efficience	20
7	LA PLANIFICATION FINANCIÈRE	22
7.1	La priorisation des mesures dans le cadre des scénarios financiers	22
7.2	Explications concernant les scénarios	24
8	RÉFÉRENCES	25
9	BIBLIOGRAPHIE	26

EXECUTIVE SUMMARY

En Suisse, la formation professionnelle remplit des fonctions sociales et économiques importantes. Elle favorise l'intégration des jeunes dans la société et contribue de façon significative à une prospérité largement répartie et à la performance économique du pays.

Face aux changements rapides et profonds provoqués par des évolutions telles que la transformation numérique, le changement climatique et d'autres événements de portée mondiale, il est nécessaire de renforcer la résilience de ce système, notamment face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui s'accroît dans de nombreux secteurs. En tant que haute école pédagogique en formation professionnelle, la HEFP peut apporter une contribution essentielle à cet égard en analysant le système de la formation professionnelle et en développant des solutions destinées aux acteurs et aux actrices du système de la formation professionnelle, aux lieux de formation et aux responsables de la formation professionnelle dans le domaine des tendances économiques, sociales et technologiques. Par son travail, la HEFP entend contribuer à l'intégration sur le marché du travail et à l'égalité des chances ainsi qu'à la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La HEFP y parvient en soutenant la formation professionnelle à tous les niveaux de la société, à savoir au niveau macro, soit le système de la formation professionnelle et donc la gouvernance de la formation professionnelle; au niveau méso, soit le développement des métiers et les trois lieux de formation que sont l'école, les cours interentreprises et les entreprises, et enfin au niveau micro, soit la formation de base et la formation continue des responsables de la formation professionnelle.

Afin de faire face aux changements rapides qui ont lieu dans la formation professionnelle (**chap. 2**), la HEFP travaille sur le thème de l'apprentissage tout au long de la vie dans l'enseignement et la recherche. Elle se penche sur les parcours de formation et de profession, désigne les compétences qui gagneront en importance à l'avenir et développe des concepts sur la façon dont les compétences peuvent être encouragées dans les différents lieux de formation.

La numérisation (**chap. 3**) contribue à l'accélération du changement. Si elle représente d'une part un défi pour la formation professionnelle, d'autre part, elle induit également de nouvelles possibilités qui ne sont que partiellement exploitées jusqu'à présent. La HEFP étudie l'emploi des technologies pour l'apprentissage dans la formation professionnelle et aide les responsables de la formation professionnelle à réfléchir de façon différenciée aux effets de la numérisation dans leur enseignement et à y exploiter les possibilités numériques de manière efficace sur le plan de l'apprentissage et en tenant compte du cadre juridique (protection des données, droits d'auteur).

Dans les trois lieux de formation, la formation professionnelle dispose de nombreuses possibilités de promouvoir une pensée responsable pour l'avenir, orientée vers un développement durable (**chap. 4**) et de sensibiliser au potentiel constitué par les processus de production durables. En tant que haute école pédagogique et grâce à son lien étroit avec la pratique et avec les lieux de formation, la HEFP a la possibilité d'agir en tant que multiplicatrice. Elle promeut une compréhension du développement durable qui prend en compte de façon intégrée les aspects de la durabilité sociale, écologique et économique et qui associe les approches théoriques aux applications pratiques.

Les diplômées et les diplômés d'une formation professionnelle suisse entrent, à l'issue de leur formation, sur un marché du travail caractérisé par une économie mondialisée (**chap. 5**). La HEFP soutient la Confédération dans la coopération internationale en matière de formation professionnelle et contribue à faire connaître et reconnaître le système de la formation professionnelle suisse en Suisse et à l'étranger.

Avec cette priorité, la HEFP aborde des thèmes et poursuit des objectifs transversaux et spécifiques à la formation professionnelle qui sont importants dans le cadre de la période FRI actuelle. L'intégration d'accents stratégiques supplémentaires et le traitement d'autres thématiques transversales sont, quant à eux, liés à l'évolution des ressources financières (**chap. 7**):

- avec une progression annuelle en termes réels des contributions financières de la Confédération de +0,5%, il est nécessaire de se concentrer sur la mission de base de la HEFP. La HEFP se concentre donc sur ses tâches principales de haute école pédagogique en formation professionnelle et, dans ce contexte, soutient le changement et l'innovation dans la formation professionnelle, par exemple sur les thèmes de l'apprentissage tout au long de la vie, des méthodes didactiques innovantes et des technologies pour l'apprentissage;
- avec une progression annuelle en termes réels des contributions financières de la Confédération de +1,5%, la HEFP peut mieux répondre aux tendances de la formation professionnelle et soutenir de façon ciblée les partenaires et les lieux de formation en vue de relever des défis spécifiques (orientation vers les compétences opérationnelles, changement de l'identité professionnelle, développement durable, etc.). Elle peut en outre poursuivre son engagement dans les thèmes transversaux de la période FRI actuelle dans le cadre de sa mission de base;
- avec une progression annuelle en termes réels des contributions financières de la Confédération de +2,5%, la HEFP peut soutenir davantage le lieu d'apprentissage qu'est l'entreprise. En outre, elle peut également développer des offres et une expertise sur le nouveau thème transversal de la période FRI 2025-2028 qu'est la «Coopération nationale et internationale», avec un accent porté sur les thématiques du multilinguisme et de la mobilité dans la formation professionnelle. La HEFP peut par ailleurs également mettre un accent stratégique sur le développement et l'exploitation d'une solution de plateforme nationale pour les lieux de formation et les partenaires de la formation professionnelle.

1 INTRODUCTION

La présente planification stratégique pluriannuelle se compose de deux parties: après l'introduction qui présente le rôle de la HEFP dans le système de la formation professionnelle, la première partie aborde les principaux défis sociétaux, économiques et technologiques des années et des décennies à venir (**chap. 2–5**). Les objectifs et les mesures avec lesquels la HEFP, en tant que haute école en formation professionnelle, répondra à ces défis dans les années 2025–2028 sont présentés, ainsi que les prestations qu'elle peut générer pour le système de la formation professionnelle en vue de relever les défis en question.

Dans la deuxième partie, les facteurs de réussite de la mise en œuvre des mesures préconisées sont identifiés (**chap. 6**) et les mesures prévues sont priorisées selon trois scénarios financiers (**chap. 7**).

1.1 Le rôle de la HEFP dans le système de la formation professionnelle

En tant que haute école pédagogique nationale en formation professionnelle, la HEFP joue un rôle important au sein du système de la formation professionnelle, d'une part en analysant le système de la formation professionnelle dans le contexte des développements sociétaux, économiques et sociaux et en générant ainsi des connaissances factuelles pour le pilotage du système destinées aux partenaires de la formation professionnelle. D'autre part, la HEFP contribue elle-même à la transformation de la formation professionnelle par le biais de son offre d'enseignement et de prestations de services. En tant que haute école nationale, la HEFP est l'interlocutrice centrale pour ce qui concerne la formation et la formation continue des responsables de la formation professionnelle ainsi que pour les projets de développement dans le domaine de la formation professionnelle. La HEFP soutient donc la formation professionnelle au niveau macro du système de la formation professionnelle, au niveau méso des lieux de formation et au niveau micro des responsables individuels de la formation professionnelle.

1.2 Scientifiquement fondé et orienté vers la pratique

En tant que haute école pédagogique, la HEFP met l'accent sur le lien entre la recherche, l'enseignement et les prestations de services et entretient des échanges nationaux et internationaux avec d'autres hautes écoles et instituts de recherche qui étudient la formation professionnelle. Les connaissances acquises dans le cadre des projets de recherche sont intégrées dans l'enseignement et les prestations de services de la HEFP ainsi que dans la pratique de la formation professionnelle. Les questions et les problèmes provenant de la pratique sont également repris et analysés scientifiquement. Les résultats des recherches peuvent ainsi profiter aux enseignantes, aux enseignants, aux apprenties et aux apprentis de la formation professionnelle, aux écoles professionnelles, aux organisations du monde du travail, aux acteurs et aux actrices de la politique de formation professionnelle ainsi qu'à la société dans son ensemble.

1.3 Active au niveau national et ancrée au niveau régional

A l'instar de la formation professionnelle, la HEFP est organisée au niveau national et ancrée au niveau régional. Elle peut ainsi proposer des prestations dans le domaine de la formation professionnelle qui sont harmonisées au niveau suisse, mais adaptées aux trois régions linguistiques. Contrairement à d'autres hautes écoles pédagogiques, la HEFP propose une offre étendue en matière de développement des métiers. Elle accompagne de ce fait les organisations du monde du travail de l'analyse à la mise en œuvre au plan national de leurs réformes – à la différence des prestataires privés dans ce domaine qui ne sont pas actifs au niveau national et ne proposent pas d'accompagnement dans la mise en œuvre à l'échelle suisse.

1.4 Les lignes directrices stratégiques de la HEFP pour les années 2021 à 2028

L'objectif fondamental de l'orientation stratégique de la HEFP pour les années 2021 à 2028 est de générer, grâce à son expertise, à son engagement et à ses 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, que sont le monde du travail, le paysage de la formation professionnelle et le paysage des hautes écoles.

Afin de permettre d'atteindre cet objectif fondamental dans les années 2021 à 2028, la HEFP se concentrera sur les champs thématiques stratégiques suivants :

- 1) le changement et l'innovation dans la formation professionnelle;
- 2) la transformation numérique;
- 3) le développement durable;
- 4) l'image de soi et la culture de haute école;
- 5) l'organisation : collaboration et agilité.

La présente planification stratégique montre les prestations que la HEFP peut fournir du point de vue des défis globaux sociétaux et spécifiques à la formation professionnelle et se concentre donc en particulier sur les trois premiers champs thématiques stratégiques. Par ailleurs, la HEFP continuera à promouvoir le développement de la haute école, en particulier dans les champs thématiques 4 et 5.

2 LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN PÉRIODE DE CHANGEMENT ACCÉLÉRÉ

2.1 Les défis à relever par le système de la formation professionnelle

La société se trouve actuellement dans un processus de transformation intensif: le changement climatique et d'autres problèmes environnementaux l'obligent à repenser la consommation et l'économie et à modifier les processus de production. Parallèlement, les processus de travail, de production et d'affaires changent grâce aux possibilités offertes par la numérisation, qui impacte de plus en plus tous les domaines de la vie moderne et qui continue à transformer le monde du travail.

Ces évolutions entraînent une forte demande de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail suisse, ce qui induit déjà une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs, pénurie qui devrait s'accroître, en particulier dans certains domaines d'activités. Compte tenu des processus de travail de plus en plus complexes et basés sur le numérique, ce sont surtout de nouvelles qualifications supérieures et avancées qui sont requises sur le marché du travail.¹ On observe une nette tendance à l'«upskilling». L'évolution rapide des compétences demandées requiert une mise à jour et une remise à niveau constante des employé-e-s.²

Le changement a toujours fait partie du monde du travail. Le système de la formation professionnelle l'anticipe en procédant régulièrement à des révisions des métiers. Le rythme rapide de la numérisation ainsi que la pression d'adaptation liée au changement climatique augmentent considérablement la vitesse et l'ampleur des changements auxquels le système de la formation professionnelle est confronté. La pandémie de Covid-19 a également montré que des événements imprévus peuvent accélérer le changement en question et présenter des défis supplémentaires. Il faut s'attendre à des effets similaires à l'avenir dus à des événements imprévus.

Il en résulte une forte pression d'adaptation sur un système de la formation professionnelle très réglementé, qui doit réagir rapidement à ces défis et créer des possibilités pour les employé-e-s de se qualifier régulièrement dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie. La formation professionnelle répond à ces défis par le biais de la «Stratégie Formation professionnelle 2030». Cette stratégie poursuit, entre autres, les objectifs suivants:

- orientation du système de la formation professionnelle vers l'apprentissage tout au long de la vie;
- flexibilisation et modularisation de la formation professionnelle;³
- révision de métiers, disparition de certains métiers, création de nouveaux métiers;
- développement coordonné de la formation professionnelle dans les trois lieux de formation.

Les changements intervenant dans les processus de production, les procédures de travail et la culture du travail modifient également les exigences envers les employé-e-s. Ceux/celles-ci doivent de plus en plus être prêt-e-s à se former tout au long de leur vie. Les compétences transversales⁴ – c'est-à-dire les compétences qui permettent de maîtriser des exigences d'action complexes dans différentes professions et situations gagnent en importance. Dans la formation professionnelle et le développement des métiers, l'importance des compétences opérationnelles a déjà nettement augmenté.⁵ Dans un monde du travail globalisé, les compétences linguistiques et interculturelles sont également de plus en plus importantes (**cf. chap. 5**).

Pour assurer l'employabilité, faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et renforcer ainsi la compétitivité de la place économique suisse, le système de la formation professionnelle doit réagir rapidement aux changements impactant les compétences exigées par le marché. Le système de la formation professionnelle doit être réformé en permanence de façon à ce que les compétences transmises correspondent aux besoins du marché du travail. Les employé-e-s ont en effet besoin du bon mélange de compétences professionnelles de base et de compétences opérationnelles transversales.

L'orientation vers les compétences professionnelles de base et les compétences opérationnelles transversales nécessite le développement et l'introduction de nouvelles cultures d'apprentissage innovantes. L'apprentissage autogéré et l'apprentissage basé sur des projets gagnent en importance. Cela signifie également que le rôle des enseignantes, des enseignants ainsi que des formateurs et des formatrices actifs/ves dans les trois lieux de formation évolue.

« La rapide mutation des rôles et des responsabilités du personnel éducatif doit se refléter dans de nouvelles politiques et de nouveaux principes de formation professionnelle et de formation continue. Des approches à la fois plus systématiques et plus flexibles sont nécessaires pour associer les responsables de la formation à cette forte dynamique de changement. »⁶

La transformation accélérée du rôle professionnel peut également représenter un important défi pour les personnes concernées ainsi que pour les écoles et les entreprises, raison pour laquelle ces dernières doivent être accompagnées par des expertes et des experts lors de l'introduction de nouveaux concepts de formation et d'une nouvelle culture de l'apprentissage.

2.2 Les défis à relever par la HEFP

La transformation rapide du monde du travail pose de grands défis à tous les acteurs et à toutes les actrices de la formation professionnelle. La HEFP est également confrontée à ce défi : en tant que haute école en formation professionnelle, la HEFP contribue en effet de façon significative à la transformation de la formation professionnelle. Elle doit de ce fait relever le défi qui consiste à identifier et à étudier les tendances à un stade précoce. La HEFP doit développer ses propres offres d'enseignement et de prestations de services en se basant sur les preuves et la pratique, mais aussi aider les partenaires et les lieux de formation à développer les professions de façon orientée vers l'avenir. Le développement continu des offres en fonction des besoins exige une grande flexibilité et nécessite beaucoup de coordination et de ressources.

2.3 L'objectif

Considérant les défis décrits ci-dessus, la HEFP se fixe l'objectif suivant:

La HEFP offre au système de la formation professionnelle, aux partenaires de celui-ci, aux lieux de formation et aux responsables de la formation professionnelle **un soutien scientifique et pédagogique fondé** pour faire face aux processus de transformation de la société décrits.

Pour atteindre cet objectif, tous les domaines de prestations de la HEFP sont mis à contribution:

Recherche: la HEFP étudie le système de la formation professionnelle et génère ainsi des connaissances pour le pilotage de la formation professionnelle. Ces dernières années et actuellement, la HEFP a participé et participe à différents projets dans le cadre de « Formation professionnelle 2030 ». ⁷ La HEFP est appelée à identifier les nouvelles tendances et à en étudier les conséquences pour la formation professionnelle.

Développement des métiers et prestations de services: grâce à son engagement dans le développement des métiers, la HEFP apporte en outre son expertise dans le processus de transformation et de création de métiers et contribue à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée existante ou à éviter la menace d'une telle pénurie. Dans le cadre du développement des métiers, la HEFP est appelée à soutenir les organisations du monde du travail, les instances responsables, les cantons et les écoles dans le processus de flexibilisation et de modularisation de la formation professionnelle et à accompagner le changement vers une orientation vers les compétences opérationnelles.

Enseignement: dans son offre de formation et de formation continue, la HEFP se penche sur les besoins spécifiques des enseignantes, des enseignants, des acteurs et des actrices de la formation professionnelle dans le processus de transformation, allant jusqu'à proposer des offres sur mesure pour les responsables de la formation professionnelle, les formateurs et les formatrices en entreprise et les formateurs et formatrices à la pratique. La HEFP oriente son offre vers l'apprentissage tout au long de la vie, ce qui est actuellement mis en œuvre dans la fusion organisationnelle des domaines de prestations Formation et Formation continue. Ce processus sera suivi d'une phase d'harmonisation conceptuelle de l'offre de formation initiale et de l'offre de formation continue au sens de l'apprentissage tout au long de la vie.

2.4 Les mesures

2.4.1 L'orientation stratégique dans le cadre de la mission de base

Pour atteindre son objectif, la HEFP prévoit les mesures suivantes, qui consistent en une orientation thématique de l'offre dans le cadre du mandat principal:

1. La HEFP oriente son offre vers l'**apprentissage tout au long de la vie**.
2. La HEFP indique quelles compétences gagnent en importance et comment ces compétences peuvent être encouragées de façon ciblée dans les différents lieux de formation à l'aide de méthodes didactiques innovantes.
3. La HEFP accompagne le changement vers une **orientation vers les compétences opérationnelles** dans la formation professionnelle.
4. La HEFP analyse, accompagne et soutient le **changement de l'identité professionnelle** et du rôle des enseignantes, des enseignants, des formateurs, des formatrices et des autres acteurs et actrices de la formation professionnelle lié à l'introduction de nouveaux concepts et de nouvelles méthodes de formation.

Avec les mesures 1 et 2, la HEFP poursuit des projets et des axes thématiques prioritaires dans la période FRI actuelle. Cette continuité garantit une orientation stratégique durable et à long terme.

Les mesures 3 et 4 impliquent une intensification de l'engagement dans les domaines pour lesquels un besoin de soutien élevé a été identifié pendant la période FRI actuelle. Les deux mesures sont étroitement liées: en effet, l'orientation vers les compétences opérationnelles requiert le développement et l'introduction de nouvelles cultures de l'apprentissage. Ce processus s'accompagne de changements dans le rôle des enseignantes, des enseignants ainsi que des formateurs et des formatrices en entreprise. Le changement d'identité professionnelle doit être davantage que par le passé accompagné afin d'éviter tout éloignement de l'activité professionnelle et la perte de responsables qualifié-e-s de la formation professionnelle.

2.4.2 L'accent stratégique

Par ailleurs, la HEFP souhaite également mettre un nouvel accent stratégique au cours de la prochaine période FRI en renforçant son engagement en faveur du soutien du lieu de formation « entreprise »:

5. La HEFP soutient davantage les **entreprises** dans le développement et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de formation innovantes.

Jusqu'à présent, la HEFP et d'autres acteurs et actrices de la formation professionnelle visaient surtout à soutenir les enseignantes et les enseignants des écoles ainsi que les responsables de la formation professionnelle dans les cours interentreprises. Pour les entreprises, il n'existe jusqu'ici que peu d'offres d'appui dans le processus de transformation intensif. Dans ce contexte, la HEFP veut développer de nouvelles offres dans le but de soutenir les entreprises.

Tendances en point de mire : l'Observatoire de la formation professionnelle

L'Observatoire suisse de la formation professionnelle OBS HEFP identifie, observe et analyse les développements sociétaux, économiques et technologiques, ainsi que leurs impacts sur la formation professionnelle.

Dans ce contexte, les questions suivantes sont essentielles: comment des éléments centraux du système de la formation professionnelle évoluent-ils sous l'effet de développements récents? Où faut-il intervenir pour assurer le bon fonctionnement du système de la formation professionnelle à long terme? Quelles conséquences les modifications du système de la formation professionnelle ont-elles sur les personnes, l'économie et la société?

Pour répondre à ces questions, l'Observatoire effectue une veille bibliographique et des analyses approfondies et publie régulièrement des rapports de tendance sur divers thèmes. Des projets de recherche sur mandat de partenaires institutionnels et d'associations professionnelles font également partie du travail de l'Observatoire.



© Adobe Stock

3 L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE NUMÉRIQUES

3.1 Les défis à relever par les hautes écoles pédagogiques

La transformation numérique envahit tous les domaines de notre vie – elle permet notamment de mettre en œuvre de nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage. Pendant la pandémie due au virus Corona, les écoles ont dû passer à des formes d'enseignement et d'apprentissage numériques en très peu de temps. Cette expérience a donné une impulsion considérable à la transformation numérique dans le domaine de la formation, mais elle a également montré que de nombreuses écoles n'en sont qu'à leurs débuts en ce qui concerne l'utilisation judicieuse du potentiel lié à la numérisation. Pour exploiter à bon escient les possibilités et le potentiel de la numérisation, les enseignantes et les enseignants doivent être au bénéfice d'un savoir-faire didactique approprié. Dans une enquête sur l'enseignement numérique menée lors du premier semi-confinement dû au corona, plus de 80 % des enseignantes et des enseignants des écoles supérieures interrogé-e-s ont déclaré vouloir élargir leurs connaissances sur les technologies numériques et leur utilisation dans l'enseignement dans le cadre de formations et de formations continues.⁸

Dans ce contexte, les hautes écoles pédagogiques occupent une position clé. Elles doivent développer l'expertise nécessaire, l'amplifier en permanence et la transmettre :

« Grâce à leurs activités de recherche et de développement, les hautes écoles pédagogiques contribuent à une meilleure compréhension des opportunités et des risques liés au changement numérique ainsi qu'à son utilisation dans les questions relatives à la formation. »⁹

et :

« Les hautes écoles pédagogiques participent au processus de transformation numérique en intégrant les innovations techniques et les changements sociétaux, en adaptant les programmes d'enseignement, en développant des formes d'enseignement et d'apprentissage, en formant les enseignantes, les enseignants et les chercheurs et les chercheuses, en faisant de la recherche et du développement dans ce domaine, en proposant des prestations de services et en modifiant les stratégies et les structures institutionnelles. Ce processus évolue en permanence, des événements exogènes comme la pandémie de Covid-19 accélérant encore la tendance à la numérisation. »¹⁰

Le potentiel de la transformation numérique pour le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage est loin d'être épuisé. Jusqu'ici, les développements réalisés se sont concentrés sur les domaines de l'enseignement à distance, de l'apprentissage mixte et des applications vidéo. Ces domaines continueront d'être importants. Mais de nombreuses possibilités n'ont pas encore été suffisamment explorées et sont encore peu utilisées dans l'enseignement. Il s'agit par exemple d'approches comme la ludification, l'apprentissage à l'aide de simulations, d'applications immersives (réalité augmentée, réalité virtuelle) ou l'utilisation du « Learning Analytics ».

Au-delà des questions techniques, l'introduction de nouvelles technologies d'apprentissage soulève des questions didactiques et également éthiques (par ex. concernant les conséquences sociales de la numérisation ou l'utilisation responsable des données).¹¹ Les hautes écoles, et avec elles la HEFP, sont appelées à discuter de façon coopérative des questions didactiques et éthiques et à développer des solutions. La HEFP s'engage entre autres à cet effet en tant que membre fondateur du centre de compétences BeLEARN.¹²

3.2 Les défis spécifiques à la formation professionnelle pour la HEFP

Dans la formation professionnelle, les questions de didactique basée sur le numérique sont parfois différentes de celles qui se posent dans les filières de formation en culture générale. La transformation numérique constitue un important potentiel dans la formation professionnelle. Elle peut par exemple simplifier la coopération entre les lieux de formation. Pour exploiter ce potentiel, il faut toutefois dégager des solutions spécifiquement adaptées aux besoins de la formation professionnelle. En tant que seule haute école pédagogique clairement orientée vers la formation professionnelle et dotée d'une mission de portée nationale, la HEFP se doit d'étudier comment le potentiel de la transformation numérique peut être exploité pour la formation professionnelle. Elle est également appelée à intégrer rapidement les résultats de la recherche dans une didactique basée sur le numérique et ceci aussi bien dans la formation professionnelle que dans les offres de formation initiale et de formation continue ainsi que dans l'offre de prestations de services. En tant que jeune haute école, la HEFP a donc besoin d'une grande coordination interne qui ne peut pas être assurée uniquement par le personnel scientifique chargé de tâches dans différents domaines de prestations et de projets allant au-delà du cadre des prestations. Il faut donc générer des ressources en temps ainsi que des espaces réservés à ce travail de transfert.

3.3 Les objectifs

Considérant les défis décrits ci-dessus, la HEFP se fixe les objectifs suivants :

- La HEFP développe des concepts et des solutions didactiques basés sur le numérique et adaptés aux besoins spécifiques de la formation professionnelle.
- La HEFP favorise l'intégration réfléchie sur le plan pédagogique et axée sur l'efficacité de l'apprentissage de technologies d'apprentissage dans la formation professionnelle.

En tant que haute école pédagogique en formation professionnelle, la HEFP étudie la façon dont le potentiel de la transformation numérique peut être exploité dans le domaine de la formation professionnelle. Les nouvelles technologies d'apprentissage offrent des possibilités intéressantes de simplifier la coopération entre les lieux de formation et de la rendre plus efficace et plus efficiente.¹³ La HEFP étudie et teste de nouvelles technologies d'apprentissage pour la formation professionnelle et se concentre en particulier sur la coopération entre les lieux de formation.

Pour que les connaissances en matière de didactique moderne et numérique ainsi générées soient rapidement intégrées dans la pratique des écoles, elles doivent être rapidement incorporées dans les offres de formation et de formation continue ainsi que dans l'offre de prestations de services de la HEFP. Par ailleurs, un bon enseignement se caractérise par la diversité des méthodes utilisées et par la sensibilité requise dans le domaine du traitement des données. L'efficacité de l'apprentissage est au centre des préoccupations. La formation et la formation continue doivent donc non seulement indiquer les nouvelles possibilités numériques pour l'enseignement, mais également promouvoir une utilisation réfléchie de ces possibilités.

3.4 Les mesures

3.4.1 L'orientation stratégique dans le cadre de la mission de base

Pour atteindre son objectif, la HEFP prévoit les mesures suivantes, qui consistent à orienter le contenu de l'offre dans le cadre du mandat de base :

1. La HEFP génère et diffuse des **connaissances relatives au complexe thématique des technologies de l'apprentissage**. Elle s'engage dans des coopérations avec d'autres hautes écoles et recherche l'échange et le réseautage avec des expertes et des experts, des entreprises et des écoles.
2. La HEFP intègre de nouvelles méthodes et de nouvelles connaissances scientifiques sur le complexe thématique de la **didactique assistée par ordinateur** dans ses offres et ses prestations de services et agit en tant que multiplicatrice.

Avec la mesure 1, la HEFP poursuit une priorité thématique de la période FRI actuelle. Ces dernières années, la HEFP a en effet pu se positionner en tant qu'organisation experte importante dans le domaine de la recherche sur les questions de didactique de la formation professionnelle basée sur le numérique.¹⁴ Il s'agit de poursuivre les recherches dans ce domaine.

La mesure 2 représente, quant à elle, le transfert des connaissances issues de la recherche dans l'enseignement et les prestations de services. Ce transfert est lié à des adaptations des programmes d'enseignement et requiert des ressources en temps dans tous domaines de prestations.

3.4.2 L'accent stratégique

De plus, la HEFP souhaite instituer un nouvel accent stratégique au cours de la prochaine période FRI en apportant une contribution importante à la mise en réseau dans la formation professionnelle, ceci grâce à l'exploitation d'une plateforme dédiée.

3. La HEFP développe et gère une **solution de plateforme** pour les lieux de formation et les partenaires de la formation.

Afin d'exploiter de façon efficace et efficiente le potentiel des technologies d'apprentissage pour la coopération entre les lieux de formation dans la pratique de la formation professionnelle, celles-ci doivent être développées, exploitées et adaptées en permanence avec un accompagnement scientifique et pédagogique. Afin de rendre la collaboration entre les lieux de formation aussi simple que possible et de ne pas grever les budgets cantonaux par une multitude d'offres régionales ou spécifiques à une profession, il semble judicieux d'élaborer des solutions disponibles au niveau national.

Les acteurs et les actrices de la formation professionnelle voient surtout un besoin de soutien ou de coordination au niveau national dans les domaines thématiques numériques suivants :

- solution de plateforme de haute qualité permettant de relier les lieux de formation (en lieu et place de nombreuses solutions partielles);
- sécurité juridique relative à l'échange de données, au traitement des données, etc.;¹⁵
- sécurité juridique relative aux contenus (droits d'auteur, modification des contenus, création de nouveaux contenus, etc.);
- accompagnement pédagogique lors de la conception des contenus.

Pour la formation professionnelle, l'un des défis des prochaines années est notamment celui d'organiser la mise en place et l'exploitation d'une plateforme au niveau national. Grâce à son expertise dans le domaine de la pédagogie en formation professionnelle, la HEFP est idéalement placée pour concevoir et accompagner un tel projet. Mais elle aurait besoin de ressources supplémentaires pour assurer le développement, l'exploitation et la maintenance d'une telle plateforme.

Les technologies de l'apprentissage dans la formation professionnelle

Comment les innovations technologiques peuvent-elles être utilisées pour soutenir et améliorer l'enseignement et l'apprentissage dans la formation professionnelle? Cette question est au centre du champ de recherche « Les technologies de l'apprentissage dans la formation professionnelle » de la HEFP. Les technologies telles que la réalité augmentée offrent en effet de nouvelles possibilités de soutien à l'apprentissage procédural dans la formation professionnelle.¹⁶



© Adobe Stock

4 UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

4.1 Les défis à relever par les hautes écoles pédagogiques

Préserver et créer un monde viable et équitable pour les générations actuelles et futures, tel est l'objectif général que les pays de l'ONU entendent atteindre en définissant 17 objectifs mondiaux de durabilité¹⁷ et qui guident la « Stratégie de développement durable 2030 » de la Confédération.¹⁸ Pour atteindre cet objectif, il convient d'accorder la même importance à la justice sociale, à l'efficacité économique et à la responsabilité écologique, ceci de façon équilibrée et intégrée.¹⁹

Les hautes écoles pédagogiques se trouvent ici aussi dans une position clé: en développant et en transmettant des concepts d'éducation au développement durable (EDD), elles contribuent de façon significative à la promotion, au sein de la population, d'une pensée et d'une action responsables et orientées vers un développement durable. Les hautes écoles pédagogiques sont toujours appelées à intégrer l'éducation au développement durable dans leurs programmes d'enseignement.²⁰

4.2 Sfide e potenziali nella formazione professionale

Le système dual de la formation professionnelle suisse concourt de façon importante au développement durable en Suisse: il contribue significativement à la prospérité de la Suisse, induit à un taux d'occupation élevé et à un faible taux de chômage des jeunes,²¹ crée des opportunités et, grâce à sa perméabilité, offre des perspectives très attrayantes²² pour les personnes de toutes les couches sociales et leurs talents individuels. De plus, le système de la formation professionnelle apporte une contribution essentielle à l'approvisionnement nécessaire de la place économique suisse en main-d'œuvre qualifiée.

De nombreux objectifs mentionnés dans les chapitres précédents – tels que l'orientation vers l'apprentissage tout au long de la vie et l'accent porté sur les nouvelles compétences pertinentes pour le marché du travail – visent à l'employabilité des apprenties, des apprentis, des futures employées et des futurs employés et sont donc également liés à l'objectif général du développement durable.²³ L'importante contribution du système de la formation professionnelle au développement durable doit être conservée et renforcée. Dans ce sens, la HEFP étudie ce système en vue de repérer les opportunités qu'il offre et de créer les conditions permettant d'adapter et d'améliorer le système du point de vue des questions de développement durable.

Le développement durable revêt une grande importance pour le potentiel d'innovation et la compétitivité de l'économie suisse.²⁴ Le monde du travail et des professions est un lieu central où les innovations peuvent être lancées et les processus de transformation mis en œuvre au sens d'un développement durable.

Dans le domaine de l'**éducation au développement durable**, la formation professionnelle dispose d'un grand potentiel qui n'a pas encore été exploité. Ici également, il convient d'aborder la spécificité de la formation professionnelle avec ses trois lieux de formation. En tant qu'unique haute école pédagogique clairement focalisée sur la formation professionnelle et dotée d'un mandat national, la HEFP est appelée à développer des concepts spécifiques à la formation professionnelle dans le domaine de l'éducation au développement durable, qui tiennent compte des spécificités de la formation professionnelle. A la HEFP, l'éducation au développement durable ne concerne donc pas seulement l'enseignement, mais aussi tous les domaines de prestations, dont notamment le développement des métiers.²⁵

Journée de la HEFP « Sustainable Skills » : la durabilité ne doit pas se limiter à l'enseignement

La Dre Noora Buser est spécialiste des innovations dans les domaines de l'économie circulaire et du « New Work ». En tant que « keynote speaker » lors de la journée HEFP « Sustainable Skills », elle a montré l'importance de la coopération entre les lieux de formation pour ce qui concerne le développement durable.



© EHB/Impact Hub

4.3 L'objectif

Considérant les défis décrits ci-dessus, la HEFP se fixe l'objectif suivant :

La HEFP favorise, dans la formation professionnelle, une réflexion et une action responsables pour le futur et axées sur le développement durable.

Avec ses trois lieux de formation, la formation professionnelle dispose de nombreuses possibilités de promouvoir une pensée responsable, orientée vers le développement durable et pour sensibiliser au potentiel des processus de production durables. Les approches théoriques telles que l'économie circulaire²⁶ peuvent être associées à une application pratique concrète dans l'entreprise. L'interaction et la cohérence de l'apprentissage dans les trois lieux de formation sont particulièrement importantes pour la formation professionnelle. La HEFP développe et diffuse ainsi des concepts de formation au développement durable dans la formation professionnelle qui tiennent compte de ces spécificités. Elle promeut une compréhension de la durabilité qui prend en compte les aspects de la durabilité sociale, écologique et économique de manière intégrée.

4.4 Les mesures

4.4.1 L'orientation stratégique dans le cadre de la mission de base

Pour atteindre son objectif, la HEFP prévoit les mesures suivantes, qui consistent à orienter le contenu de l'offre dans le cadre du mandat de base :

Dans ses offres, la HEFP thématise la façon dont il est possible de promouvoir une pensée et une action responsables à l'égard du futur et orientées vers un développement durable dans la formation professionnelle sur les différents lieux de formation et par le biais de la coopération entre les lieux de formation et agit ainsi en tant que multiplicatrice.

Avec cette mesure, la HEFP poursuit ses projets et ses initiatives dans le domaine du développement durable en accord avec sa stratégie de durabilité.

5 LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUISSE DANS UN MODE GLOBALISÉ

5.1 Défi : faire connaître le système de la formation professionnelle suisse au niveau national et international

En Suisse, la formation professionnelle jouit d'une grande reconnaissance. Le monde politique et la société en général connaissent l'importance de la formation professionnelle pour l'économie et la prospérité du pays. Cette grande reconnaissance contribue à la popularité de la formation professionnelle auprès des jeunes : en effet, en Suisse, deux tiers d'entre elles et eux optent pour une formation professionnelle initiale,²⁷ soit beaucoup plus que la moyenne internationale.

Les jeunes et la société profitent de cette réalité : la Suisse affiche un taux de chômage des jeunes très bas et les jeunes qui suivent la voie de l'apprentissage ont de très bonnes perspectives professionnelles grâce à la grande perméabilité du système de la formation professionnelle.²⁸

Alors qu'en Suisse la formation professionnelle jouit d'une grande reconnaissance,²⁹ la situation à l'étranger est différente dans bien des cas : dans de nombreux pays, les diplômes de l'enseignement en culture générale ont en effet une nette priorité sur les diplômes professionnels – même dans les pays qui, comme la Suisse, disposent d'un système de formation professionnelle duale. Sans compter les nombreux pays qui ne disposent pas d'un système de formation professionnelle duale.

Dans une économie fortement mondialisée, cet état de fait entraîne des conséquences pour la formation professionnelle suisse : la reconnaissance des diplômes professionnels suisses ne va pas de soi à l'étranger, malgré leur qualité élevée. Afin de garantir la mobilité transfrontalière et l'employabilité des travailleurs et des travailleuses qualifié-e-s, il faut œuvrer à la reconnaissance des diplômes suisses à l'étranger.

Au-delà de la notoriété internationale, la notoriété du système de la formation professionnelle en Suisse constitue de plus en plus souvent un défi. En effet, alors que la formation professionnelle est fortement ancrée dans le paysage des PME et des entreprises suisses, les groupes internationaux opérant en Suisse sont encore peu impliqués dans la formation professionnelle. Lorsque les entreprises internationales introduisent la formation professionnelle dans leur contexte, le système de formation professionnelle duale suisse est bien souvent nouveau et inconnu pour les responsables. Par conséquent, ces entreprises mettent parfois en œuvre des concepts de formation qui diffèrent de ceux développés en Suisse.

Pour toutes ces raisons, il est important de renforcer la notoriété du système suisse de formation professionnelle – tant en Suisse qu'au-delà des frontières nationales – et de rendre visibles les prestations et la qualité de la formation professionnelle suisse.

5.2 L'objectif

Considérant les défis décrits ci-dessus, la HEFP se fixe l'objectif suivant :

La HEFP promeut la notoriété nationale et internationale de la formation professionnelle suisse et de ses diplômes.

La HEFP s'engage dans différents contextes pour faire connaître la formation professionnelle suisse. Elle participe ainsi aux travaux préparatoires pour le cadre national des certifications de la formation professionnelle.³⁰ Celui-ci facilite l'orientation dans le système de la formation et contribue à la comparabilité des diplômes en Europe. La HEFP veut poursuivre cet engagement.

De plus, la HEFP entretient un dialogue constant avec les pays qui connaissent une formation professionnelle duale ou qui en développent une. La HEFP soutient la Confédération dans la coopération internationale en matière de formation professionnelle et contribue à renforcer la compréhension systémique de la formation professionnelle duale dans le contexte international grâce à des offres spécifiques. La HEFP apporte son expertise dans le cadre de projets internationaux, de conférences ou de l'accueil de délégations. Les prestations de services de la HEFP dans ce domaine sont souvent utilisées par les pays qui souhaitent promouvoir leur développement économique et social. Les prestations de services de la HEFP contribuent ainsi au développement durable (**chap. 4**). La HEFP veut poursuivre son engagement dans ce domaine.

5.3 Les mesures

5.3.1 L'orientation stratégique dans le cadre de la mission de base

Pour atteindre son objectif, la HEFP prévoit les mesures suivantes, qui consistent à orienter le contenu de l'offre dans le cadre du mandat de base :

La HEFP poursuit son engagement dans les domaines des **relations internationales** et des coopérations internationales en matière de formation professionnelle.

La HEFP entretient un réseau de relations étroites avec des partenaires nationaux et internationaux de l'économie et de la science. Elle apporte son expertise en matière de formation professionnelle dans le cadre de projets internationaux, de conférences ou de l'accueil de délégations.

5.4 Défi : les compétences dans un monde du travail globalisé

Dans une Suisse multilingue, les compétences en langues étrangères jouent un rôle essentiel. Leur promotion constitue une reconnaissance de la diversité culturelle de la Suisse. De plus, les compétences en langues étrangères font depuis longtemps partie des qualifications clés sur le marché du travail suisse. Avec la mondialisation croissante de l'économie, les compétences linguistiques et interculturelles gagnent encore en importance (cf. chap. 2.1). Elles contribuent largement à la flexibilité des apprenties, des apprentis, des futures employées et des futurs employés sur le marché du travail national et international.

L'enseignement bilingue contribue fortement à l'amélioration des compétences en langues étrangères et exerce un effet positif sur la motivation et la flexibilité des personnes en formation. Dans la formation professionnelle initiale, l'apprentissage d'une langue étrangère n'est prévu que dans 36 des 212 ordonnances sur la formation. Mais dans de nombreux cas, les horaires sont déjà si denses que l'ajout de leçons supplémentaires permettant de dispenser l'enseignement d'une langue étrangère se ferait au détriment d'autres matières. L'enseignement bilingue permet de développer les compétences en langues étrangères sans avoir à adapter les horaires, raison pour laquelle de nombreuses écoles de maturité professionnelle proposent désormais une maturité bilingue. Pour que les enseignantes et les enseignants puissent soutenir de façon optimale le développement des compétences en langues étrangères, elles et ils ont besoin d'une formation didactique appropriée.

Les compétences en langues étrangères peuvent également être favorisées par **les échanges et la mobilité**. La politique de la formation a reconnu l'importance des échanges et de la mobilité et les a inscrits dans les objectifs communs de la politique de la formation.³¹ Ces dernières années, de nouvelles possibilités de mobilité ont ainsi été créées dans l'enseignement professionnel. Ainsi, par exemple, l'Agence nationale pour les échanges et la mobilité *movetia* a récemment lancé un nouveau programme pour promouvoir la mobilité nationale des personnes en formation.³²

Les échanges et la mobilité ne servent pas uniquement à développer des compétences en langues étrangères, mais peuvent également contribuer de façon significative au développement de compétences interculturelles et au transfert d'innovations. Dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie, les expériences de mobilité peuvent donc constituer un facteur important du développement de la main-d'œuvre qualifiée, notamment dans la formation professionnelle en période de changement accéléré. Le transfert d'innovations est essentiel pour la formation professionnelle suisse: il s'agit d'une part d'apprendre des expériences d'autres pays dans le cadre d'échanges internationaux et, d'autre part, de diffuser des concepts de formation innovants dans le cadre d'échanges nationaux.

5.5 Les défis à relever par la HEFP

En tant que haute école pédagogique en formation professionnelle, la HEFP est appelée à aborder ces thèmes du point de vue du rôle des responsables de la formation professionnelle. Dans un environnement marqué par un changement accéléré et un monde du travail globalisé, les exigences envers les responsables de la formation professionnelle augmentent. Elles et ils doivent s'informer en permanence sur les nouvelles tendances, sur les pratiques de formation professionnelle dans les entreprises et sur les nouveaux concepts de formation innovants. Des offres facilement accessibles de mobilité pour les responsables de la formation professionnelle peuvent aider à se familiariser avec les nouveaux concepts et avec leur mise en œuvre.

Pour réaliser un enseignement bilingue couronné de succès, les enseignantes et les enseignants doivent acquérir les compétences linguistiques et didactiques nécessaires. La HEFP doit les soutenir dans l'acquisition des compétences didactiques correspondantes et donner des instructions pour un enseignement sensible aux langues.

5.6 Les objectifs

Considérant les défis décrits ci-dessus, la HEFP se fixe les objectifs suivants:

- Les responsables de la formation professionnelle disposent de possibilités d'échange et de mobilité facilement accessibles qui leur permettent de découvrir des concepts de formation innovants.
- La HEFP encourage le multilinguisme dans la formation professionnelle.

5.7 Les mesures

5.7.1 L'orientation stratégique dans le cadre de la mission de base

Pour atteindre ses objectifs, la HEFP prévoit les mesures suivantes, qui consistent à orienter le contenu de l'offre dans le cadre du mandat de base:

1. La HEFP encourage et soutient la **mobilité internationale** des responsables de la formation professionnelle, des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel de la HEFP et, à cet effet, s'engage dans des coopérations ciblées.

Mesure 1: en 2021, la HEFP a signé un accord avec l'Agence nationale de promotion des échanges et de la mobilité *movetia*. Cet accord crée la possibilité pour les acteurs et les actrices de la formation professionnelle et les étudiantes et les étudiants de la HEFP de faire un séjour à l'étranger pendant leur formation. De plus, la HEFP facilite la mobilité du personnel scientifique. Ainsi, des séjours d'une durée limitée sont possibles dans des institutions partenaires européennes.

5.7.2 Les accents stratégiques

De plus, la HEFP souhaite mettre l'accent sur de nouvelles priorités stratégiques au cours de la prochaine période FRI en renforçant son engagement dans les domaines de la mobilité et du multilinguisme dans la formation professionnelle:

2. La HEFP met sur pied un programme de visites d'étude pour promouvoir le transfert d'innovations dans la formation professionnelle et la **mobilité nationale** des responsables de la formation professionnelle.
3. La HEFP encourage le **plurilinguisme dans la formation professionnelle** grâce à des offres et à des programmes d'études spécifiques.

Mesure 2: au-delà des possibilités d'échanges internationaux, les possibilités d'échanges nationaux semblent également très utiles pour les responsables de la formation professionnelle: les responsables de la formation professionnelle et les chercheurs et les chercheuses bénéficient de possibilités facilement accessibles d'explorer des concepts de formation innovants sur site, dans l'entreprise. Cela peut contribuer à la diffusion de concepts innovants dans la formation professionnelle, à l'amélioration de la coopération entre les lieux de formation et à l'augmentation de la cohésion nationale dans la formation professionnelle au sens d'un système FRI résilient. La HEFP cherche donc à mettre en place un programme qui permette de visiter des écoles professionnelles, des entreprises et des hautes écoles innovantes au niveau national et international. L'objectif de ce programme est de découvrir de nouveaux concepts de formation encore peu répandus et de rendre les innovations plus visibles pour la formation professionnelle suisse. Le programme est ouvert aux personnes issues de la pratique et de la politique de la formation professionnelle ainsi qu'aux collaborateurs et aux collaboratrices de la HEFP.

Mesure 3: la HEFP souhaite par ailleurs également mettre un accent stratégique sur la promotion du plurilinguisme dans la formation professionnelle en introduisant des offres sur le complexe thématique de l'enseignement bilingue et sensible aux langues. La HEFP dispose d'une grande expertise dans le domaine de la didactique des langues étrangères et a développé, au cours des dernières années, un centre de compétences pour l'enseignement bilingue ainsi qu'une large gamme d'offres dans ce domaine. Cette large palette d'offres, adaptée aux besoins de la formation professionnelle, doit toutefois être suffisamment financée pour que le plurilinguisme dans la formation professionnelle puisse être efficacement encouragé dans toutes les régions linguistiques.

6 LES FACTEURS DE SUCCÈS

6.1 Le positionnement en tant que haute école en formation professionnelle

Du point de vue des contenus, la HEFP est clairement ancrée dans la formation professionnelle. Ses offres en matière de recherche, de formation et de formation continue ainsi que ses prestations de services sont conçues de façon à servir la formation professionnelle et à lui offrir des solutions pratiques pour relever les défis qu'elle doit affronter et accomplir ses tâches. La HEFP se présente comme une haute école pédagogique: des offres sont basées sur des preuves et doivent répondre à des exigences qualitatives élevées. Pour cela, il faut un lien étroit avec la pratique, un esprit d'innovation ainsi que la liberté dans le domaine de la recherche et de l'enseignement.

Depuis quelque temps, de nouveaux acteurs et de nouvelles actrices font leur entrée sur le marché de la formation professionnelle. La HEFP évolue donc dans un marché de plus en plus compétitif. Il s'agit donc de se positionner dans cet environnement plus concurrentiel, ce qui nécessitera d'affiner le profil la HEFP. Les relations de la HEFP avec d'autres hautes écoles et d'autres acteurs et actrices de la formation professionnelle doivent continuer à être marquées par la coopération et l'échange, l'orientation pratique largement étayée restant le principe directeur de l'identité de la HEFP.

6.2 L'égalité des chances – la promotion de la relève

En tant que haute école en formation professionnelle active dans un environnement de plus en plus compétitif, le fait d'attirer et de garder des collaborateurs et des collaboratrices qualifié-e-s est essentiel pour pouvoir exister. Offrir des perspectives à la relève scientifique et au corps enseignant est essentiel. La HEFP répond à ce défi de la politique des hautes écoles en élaborant des concepts de carrière et de promotion pour toutes les catégories de personnel de la HEFP.

6.3 La nécessité d'un financement solide et d'un accroissement de l'efficacité et de l'efficience

La HEFP a beaucoup à faire et à offrir en ce qui concerne les grands défis et son rôle dans le système de la formation professionnelle, mais elle est également confrontée à des défis concernant le financement de ses offres: ainsi, au cours des deux dernières périodes FRI, elle a mis en place une série de nouvelles prestations, comme par exemple un centre de compétences pour l'enseignement bilingue dans la formation professionnelle, un cursus de bachelor en formation professionnelle et l'Observatoire suisse de la formation professionnelle. Dans différents domaines (développement des métiers, EXP, relations internationales), la part des prestations que la HEFP fournit dans le cadre de son mandat de base a augmenté.

Le financement de la HEFP n'a pas évolué proportionnellement à ce développement des prestations. Un financement solide constitue la condition préalable pour que la HEFP puisse jouer efficacement son rôle dans le domaine de la formation professionnelle. La HEFP peut y contribuer:

- en optimisant en permanence son portefeuille pour atteindre un solide autofinancement;
- en coopérant avec d'autres hautes écoles dans les domaines coûteux;
- en exploitant la numérisation pour accroître l'efficacité et l'efficience.

Il est à noter que c'est justement la troisième orientation qui est liée dans un premier temps à des coûts considérables: pour pouvoir générer une valeur ajoutée pour la société en tant que haute école performante, la HEFP doit également faire progresser la transformation numérique en interne. Pour exploiter la numérisation afin d'augmenter l'efficacité, les systèmes informatiques doivent être maintenus à un niveau moderne. Dans ce domaine, les collaborateurs et les collaboratrices doivent constamment élargir leurs connaissances afin de suivre ou d'anticiper les évolutions technologiques.

Pour la HEFP, les investissements nécessaires pour l'infrastructure informatique impliquent dans un premier temps un besoin de ressources supplémentaires. A moyen et long terme, ces investissements sont la condition préalable à une augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la HEFP. Grâce à la numérisation, les coûts administratifs peuvent être réduits par rapport aux dépenses totales.

Par ailleurs, l'autofinancement peut être amélioré grâce à une optimisation continue du portefeuille. Il est à noter que les offres qui doivent dans un premier temps être développées et mises en place généreront ensuite des recettes. Ces deux aspects ont été pris en compte dans la planification financière.

Malgré les efforts pour améliorer l'efficacité et l'efficience, la HEFP a besoin d'une augmentation significative des moyens financiers mis à disposition par la Confédération pour adapter de façon optimale son offre aux défis à venir.

7 LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

7.1 La priorisation des mesures dans le cadre des scénarios financiers

Pour que la HEFP puisse soutenir le système de la formation professionnelle dans la gestion des processus de transformation décrits et jouer son rôle dans le système, il est indispensable d'orienter l'offre de la HEFP de façon appropriée. Pour que cette orientation de l'offre puisse être mise en œuvre même en cas de faible augmenta-

tion des moyens financiers, des adaptations de l'offre existante de la HEFP seront nécessaires (optimisation du portefeuille), ceci dans des proportions différentes en fonction des différents scénarios financiers.

Il est à noter que les accents stratégiques qui impliquent des ressources supplémentaires importantes ne peuvent être mis en œuvre qu'en cas d'augmentation significative des ressources financières (+2,5%).

Mesures planifiées	+0,5% termes réels	+1,5% termes réels	+2,5% termes réels
--------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

La formation professionnelle en période de changements accélérés (p. 6–9)

La HEFP oriente son offre vers l' apprentissage tout au long de la vie (p. 8).	✓	✓	✓
La HEFP indique quelles compétences gagnent en importance et comment ces compétences peuvent être encouragées de façon ciblée à l'aide de méthodes didactiques innovantes (p. 8).	✓	✓	✓
La HEFP accompagne le changement vers une orientation vers les compétences opérationnelles dans la formation professionnelle (p. 8).		✓	✓
La HEFP analyse, accompagne et soutient le changement de l'identité professionnelle et du rôle des enseignantes, des enseignants, des formateurs, des formatrices et des autres acteurs et actrices de la formation professionnelle lié à l'introduction de nouveaux concepts et de nouvelles méthodes de formation (p. 8).		✓	✓
La HEFP soutient davantage les entreprises dans le développement et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de formation innovantes (p. 9).			✓

L'enseignement et l'apprentissage numériques (p. 10–13)

La HEFP génère et diffuse des connaissances sur le complexe thématique des technologies d'apprentissage . Elle s'engage dans des coopérations avec d'autres hautes écoles et recherche l'échange et le réseautage avec des expert-e-s, des entreprises et des écoles (p. 12).	✓	✓	✓
La HEFP intègre de nouvelles méthodes et de nouvelles connaissances scientifiques sur le complexe thématique de la didactique assistée par le numérique dans ses offres et ses prestations de services et agit en tant que multiplicatrice (p. 12).		✓	✓
La HEFP développe et gère une solution de plateforme pour les lieux de formation et les partenaires de la formation (p. 12 ss).			✓

Mesures planifiées	+0,5 % termes réels	+1,5 % termes réels	+2,5 % termes réels
--------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Développement durable (p. 14–15)

Dans ses offres, la HEFP thématise la façon dont la formation professionnelle peut encourager une pensée et une action responsables à l'égard de l'avenir et orientées vers un **développement durable** et agit en tant que multiplicatrice (p. 15).

✓	✓
---	---

La formation professionnelle suisse dans un monde globalisé (p. 16–19)

La HEFP poursuit son engagement dans les domaines des **relations internationales** et des coopérations internationales en matière de formation professionnelle (p. 17).

✓	✓	✓
---	---	---

La HEFP encourage et soutient la **mobilité internationale** des responsables de la formation professionnelle, des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel de la HEFP et, à cet effet, s'engage dans des coopérations (p. 18).

✓	✓	✓
---	---	---

La HEFP met sur pied un programme de visites d'étude pour promouvoir le transfert d'innovations dans la formation professionnelle et la **mobilité nationale** des responsables de la formation professionnelle (p. 19).

✓

La HEFP encourage le **plurilinguisme dans la formation professionnelle** grâce à des offres et à des programmes d'études spécifiques (p. 19).

✓

7.2 Explications concernant les scénarios

Scénario 1 : progression annuelle de + 0,5 % en termes réels

Contributions financières de la Confédération 2025–2028 : CHF 168 378 000

Avec une progression annuelle des contributions financières de la Confédération de +0,5% en termes réels, il est nécessaire de se concentrer sur la mission de base la HEFP. La HEFP se concentre sur ses tâches principales en tant que haute école pédagogique en formation professionnelle et soutient dans ce cadre le changement et l'innovation dans la formation professionnelle, par exemple sur les thèmes de l'apprentissage tout au long de la vie, des méthodes didactiques innovantes et des technologies de l'apprentissage.

Scénario 2 : progression annuelle de + 1,5 % en termes réels

Contributions financières de la Confédération 2025–2028 : CHF 172 620 000

Avec une progression annuelle des contributions financières de la Confédération de +1,5%, la HEFP peut mieux répondre aux tendances de la formation professionnelle et soutenir de façon ciblée les partenaires de la formation professionnelle et les lieux de formation en vue de relever des défis spécifiques (orientation vers les compétences opérationnelles, identité professionnelle, développement durable, etc.). Elle peut en outre poursuivre son engagement dans les thèmes transversaux de la période FRI en cours dans le cadre de son mandat de base.

Scénario 3 : progression annuelle de + 2,5 % en termes réels

Contributions financières de la Confédération 2025–2028 : CHF 176 943 000

Avec une progression annuelle des contributions financières de la Confédération de +2,5% en termes réels, la HEFP peut soutenir davantage le lieu de formation qu'est l'entreprise. De plus, elle peut mettre en place des offres sur le nouveau thème transversal de la période FRI 2025–2028 «Coopération nationale et internationale», avec un accent porté sur les thèmes du multilinguisme et de la mobilité dans la formation professionnelle. La HEFP peut également mettre un autre accent stratégique sur le développement et l'exploitation d'une solution de plateforme nationale pour les lieux de formation et les partenaires de la formation.

8 RÉFÉRENCES

- 1 Cf. Aepli, Manuel, Angst, Vanessa, Iten Rolf et al., *Impact de la numérisation sur les compétences requises par le marché du travail* (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik 47), Berne 2017.
- 2 Cf. DEFR, CDIP, *Objectifs politiques communs concernant l'espace suisse de formation*, Berne 2019 (objectifs 6 et 8).
- 3 Cf. à ce sujet: Seufert, Sabine, *Flexibilisation de la formation professionnelle dans le contexte de la numérisation*, Berne 2018.
- 4 Cf. Scharnhorst, Ursula, Kaiser, Hansruedi, *Transversale Kompetenzen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»*, Berne 2018.
- 5 Cf. <https://formationprofessionnelle2030.ch/fr/25-abgeschlossene-projekte-fr/87-flexibilisation-formation-professionnelle> (dernier accès: 24.06.2022).
- 6 Seufert, Sabine, *Flexibilisation de la formation professionnelle dans le contexte de la numérisation*, Berne 2018, p. 25.
- 7 Des projets ont été ou sont menés par exemple sur les thématiques « Compétences transversales », « Formes d'apprentissage et d'enseignement numériques », « Pratiques de prise en compte des acquis dans les écoles supérieures », « Prise en compte des acquis dans la formation professionnelle initiale », « Allègement de la charge administrative des entreprises formatrices par une réduction de la réglementation » et « Renforcement des compétences de formation au sein des entreprises ».
- 8 Aeschlimann, Belinda, Hänni, Miriam, Kriesi, Irene, *Enseignement à distance en formation professionnelle: défis et potentialités des méthodes numériques*, Zollikofen 2020, p. 6 ss.
- 9 swissuniversities, *Massnahmen zur Digitalisierungsstrategie der EDK im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bericht*, Berne 2020, p. 6. Traduction: HEFP.
- 10 Ibid., p. 4. Traduction: HEFP.
- 11 swissuniversities, *Planification stratégique 2021–2024 de swissuniversities. À l'intention de la Conférence suisse des hautes écoles*, Berne 2018, p. 16.
- 12 Cf. <https://belearn.swiss> (dernier accès: 24.06.2022).
- 13 *Formation professionnelle 2030, Vision 2030 de la formation professionnelle*, Berne 2017, ligne stratégique 6: « Les responsables de la formation professionnelle et les enseignants ont recours à des méthodes et techniques modernes et efficaces et coordonnent leur travail entre les différents lieux de formation. »
- 14 Cf. <https://www.hefp.swiss/recherche/champ-11> (dernier accès: 24.06.2022).
- 15 Est actuellement traité par educa.ch dans le cadre du projet « Fédération des données dans la formation professionnelle ».
- 16 Cf. <https://www.hefp.swiss/project/realite-augmentee-et-video-interactive> (dernier accès: 24.06.2022).
- 17 Cf. <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html> (dernier accès: 24.06.2022).
- 18 Cf. <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/strategie/sdd.html> (dernier accès: 24.06.2022).
- 19 Conseil fédéral suisse, *Stratégie pour le développement durable 2030*, Berne 2021, p. 4.
- 20 Ibid., p. 50.
- 21 Strahm, Rudolf, *Die Akademisierungsfalle. Warum nicht alle an die Uni müssen*, Bern 2014, p. 14.
- 22 Cf. Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, *La valeur des formations sur le marché du travail suisse* (Principes de base de la politique économique 31), Berne 2021.
- 23 Au sens de la thématique relative à l'axe prioritaire « Egalité des chances et cohésion sociale » (Conseil fédéral suisse, *Stratégie pour le développement durable 2030*, Berne 2021, p. 34; cf. également *Formation professionnelle 2030, Vision 2030 de la formation professionnelle*, Berne 2017, ligne stratégique 1.)
- 24 Cf. <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/formation-professionnelle-initiale/developpement-durable.html> (dernier accès: 24.06.2022).
- 25 Cf. DEFR/SEFRI, *Guide sur le développement durable dans la formation professionnelle*, Berne 2020.
- 26 Conseil fédéral suisse, *Stratégie pour le développement durable 2030*, Berne 2021, p. 17.
- 27 Cf. DEFR/SEFRI, *La formation professionnelle en Suisse. Faits et chiffres 2021*, Berne 2021.
- 28 Cf. Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, *La valeur des formations sur le marché du travail suisse* (Principes de base de la politique économique 31), Berne 2021.
- 29 Bolli, Thomas, Rageth, Ladina & Renold, Ursula, *Der soziale Status der Berufsbildung in der Schweiz*, in: *KOF Analysen 3* (2018), p. 93–101.
- 30 Cf. <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/mobilite/cnc-formation-professionnelle.html> (dernier accès: 24.06.2022).
- 31 DEFR, CDIP, *Objectifs politiques communs concernant l'espace suisse de formation*, Berne 2019, objectif 8; DEFR, DFI, CDIP, *Stratégie suisse Échanges et mobilité de la Confédération et des cantons*, Berne 2017, p. 1.
- 32 Cf. <https://www.movetia.ch/fr/programmes/suisse/echanges-nationaux-dans-la-formation-professionnelle> (dernier accès: 24.06.2022).

9 BIBLIOGRAPHIE

Aepli, Manuel, Angst, Vanessa, Iten Rolf et al., [Impact de la numérisation sur les compétences requises par le marché du travail](#) (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik 47), Berne 2017.

Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, [La valeur des formations sur le marché du travail suisse](#) (Principes de base de la politique économique 31), Berne 2021

Aeschlimann, Belinda, Hänni, Miriam, Kriesi, Irene, [Enseignement à distance en formation professionnelle : défis et potentialités des méthodes numériques](#), Zollikofen 2020.

Bolli, Thomas, Rageth, Ladina & Renold, Ursula, Der soziale Status der Berufsbildung in der Schweiz, in: KOF Analysen 3 (2018), S. 93–101.

Conseil fédéral suisse, [Stratégie pour le développement durable 2030](#), Berne 2021.

DEFR, CDIP, [Objectifs politiques communs concernant l'espace suisse de formation](#), Berne 2019.

DEFR, DFI, CDIP, [Stratégie suisse Échanges et mobilité de la Confédération et des cantons](#), Berne 2017.

DEFR, SEFRI, [Strategische Planung 2025–2028](#), Mandat vom 21. Juli 2021 für das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB), Berne 2021.

DEFR, SEFRI, [Guide sur le développement durable dans la formation professionnelle](#), Berne 2020.

Formation professionnelle 2030, [Vision 2030 de la formation professionnelle](#), Berne 2017.

Formation professionnelle 2030, [Vision et lignes stratégiques. Rapport de base relatif à la Vision 2030](#), Berne 2017.

HEFP, [La HEFP sur la voie de la haute école. Lignes directrices stratégiques pour les années 2021 à 2028](#), Zollikofen 2021.

Scharnhorst, Ursula & Kaiser, Hansruedi, [Transversale Kompetenzen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»](#), Bern 2018.

Seufert, Sabine, [Flexibilisation de la formation professionnelle dans le contexte de la numérisation](#), Berne 2018.

Strahm, Rudolf, [Die Akademisierungsfalle. Warum nicht alle an die Uni müssen](#), Berne 2014.

swissuniversities, [Massnahmen zur Digitalisierungsstrategie der EDK im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bericht](#), Berne 2020.

swissuniversities, [L'EDD dans la formation des enseignant-e-s. Etat des lieux 2019](#), Berne 2019.

swissuniversities, [Planification stratégique de swissuniversities 2021–2024](#), Berne 2018.

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