

# HES-SO Genève Politique des ressources humaines

HEPIA  
HEG  
HEAD  
HEM  
HEdS  
HETS

# Politique des ressources humaines

1. Préambule
2. Valeurs et principes
3. Participation
4. Egalité des chances
5. Composition et organisation du personnel
6. Recrutement et engagement
7. Relève académique
8. Développement des compétences
9. Santé, sécurité et bien-être au travail

# 1. Préambule

L'humain est au centre des missions et des valeurs portées par la HES-SO Genève. La raison d'être de notre institution consiste à améliorer le bien-être collectif en formant de jeunes adultes capables de répondre aux enjeux actuels et futurs de la société. Son champ d'action touche à des domaines aussi divers et complémentaires que la santé, le social, l'ingénierie, l'architecture, les arts, la musique et l'économie. La réalisation des missions de la HES-SO Genève se fonde elle aussi sur des qualités et compétences profondément humaines. La HES-SO Genève valorise l'importance capitale de son personnel et promeut activement le respect des personnes.

Les lignes de force qui guident le fonctionnement de l'institution sont déclinées dans la Loi sur la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale – Genève (LHES), le Règlement interne sur le personnel de la HES-SO Genève, la Charte d'éthique et de déontologie des Hautes écoles universitaire et spécialisée de Genève et la Charte sur les carrières de la HES-SO.

Par ailleurs, la stratégie institutionnelle définie par le Conseil de direction fixe les grandes orientations qui sous-tendent son action :

- démocratisation des études ;
- ancrage régional ;
- interdisciplinarité et collaborations ;
- innovation.

Elle définit également des priorités en matière de gestion du personnel, notamment en ce qui concerne la relève, le développement des compétences et la santé au travail.

Le présent document vise à documenter et expliciter comment le Conseil de direction de la HES-SO Genève entend mettre en œuvre ces lignes directrices dans le cadre de sa politique de ressources humaines.

## 2. Valeurs et principes

La HES-SO Genève place le respect des personnes au cœur de sa politique des ressources humaines. Ce principe est énoncé dans la « Stratégie 2025 » et explicité dans la charte d'éthique et de déontologie commune aux Hautes écoles genevoises, dont il constitue l'un des fondements.

La HES-SO Genève promeut activement le respect des personnes auprès de l'ensemble de sa communauté. Elle propose notamment des mesures de sensibilisation et de formation, et veille au respect des valeurs de la charte d'éthique et de déontologie par l'ensemble de son personnel. Elle s'appuie sur une expertise interne et participe à des instances externes en matière d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations.

La HES-SO Genève soutient les principes du développement durable et s'inscrit dans une relation de dialogue et de confiance mutuelle avec son personnel. Cette volonté de dialogue se manifeste notamment par les instances de participation qui permettent à la communauté HES de s'exprimer quant à l'avenir de leur institution.

La HES-SO Genève valorise l'autonomie et la responsabilité. Elle garantit la liberté académique dans les limites des devoirs inhérents à chaque fonction. Cette liberté suppose une totale indépendance vis-à-vis des partenaires et bailleurs de fonds. Par ailleurs, la conduite des activités d'enseignement et de recherche doit s'inscrire dans la stratégie définie par la direction de l'école et plus largement par le Conseil de direction de la HES-SO Genève.

Afin d'affirmer son ancrage dans la pratique professionnelle et son environnement local et régional, la HES-SO Genève encourage, par des mesures concrètes, le développement du profil dual spécifique aux hautes écoles spécialisées. Ce développement implique notamment le maintien d'un socle solide de postes de chargé·e·s de cours, la mise en place de programmes d'immersion professionnelle, une utilisation souple du congé sabbatique et une participation soutenue du corps enseignant aux prestations de service.

La HES-SO Genève reconnaît l'importance de la qualité des conditions de travail pour la bonne réalisation de ses missions et met en place des dispositifs spécifiques visant à améliorer le bien-être au travail. Elle soutient le développement des compétences managériales des cadres et les sensibilise à l'importance de la qualité des relations au travail. Enfin, la HES-SO Genève applique les principes de transparence et d'équité de traitement, notamment en veillant à la mise à disposition de toutes les informations utiles sur les règles et procédures en matière de ressources humaines.

### 3. Participation

La HES-SO Genève attache une grande importance à la consultation des membres de sa communauté. Elle favorise le dialogue, qu'il soit de proximité ou institutionnel. Les instances tiennent compte des avis exprimés, tout en assumant leurs responsabilités décisionnelles.

La participation du personnel à la gouvernance de la HES-SO Genève est garantie par la loi et s'exerce à travers plusieurs organes de consultation :

- Le Conseil représentatif (CR) au niveau de la HES-SO Genève ;
- La Commission du personnel (CP) au niveau de la HES-SO Genève ;
- Les Conseils académiques (CA) au niveau de chaque haute école ;
- Les Commissions mixtes (CM) au niveau de chaque haute école.

Parallèlement à ces instances institutionnelles, la HES-SO Genève reconnaît également, sous certaines conditions, les associations de personnel. Elle favorise le dialogue avec ces dernières et facilite la transmission d'information à leur sujet aux nouveaux membres du personnel.

## 4. Egalité des chances

La promotion de l'égalité des chances est ancrée dans la Loi sur la HES-SO Genève et constitue donc un fondement de la politique des ressources humaines. Elle implique notamment de définir des processus RH clairs et transparents, de mettre en place des mesures concrètes de lutte contre les discriminations, de favoriser la mixité et de suivre des indicateurs de pilotage.

La HES-SO Genève accorde une importance déterminante à la prévention des discriminations et du harcèlement. Elle met en place des actions de sensibilisation, d'information et de formation visant à développer un climat d'étude et de travail sain et respectueux de toutes et tous. Elle s'appuie notamment sur la charte d'éthique et de déontologie pour informer les nouveaux membres du personnel de leurs obligations en matière de respect des personnes.

La HES-SO Genève promeut activement la mixité en son sein et participe à des actions externes pour contribuer à la mixité dans les filières de formation. Elle favorise également la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (en particulier familiale) par des mesures concrètes, telles que flexibilité des taux d'activité, congés spéciaux étendus ou télétravail.

## 5. Composition et organisation du personnel

Le personnel est composé du personnel d'enseignement et de recherche comprenant le corps enseignant et le corps intermédiaire, du personnel administratif et technique et du personnel vacataire. Les postes du personnel d'enseignement et de recherche correspondent à la typologie des fonctions de la HES-SO. Leur organisation est définie en fonction du plan de développement de l'école ou de l'entité concernée et tient compte des spécificités de chaque fonction.

### **PERSONNEL D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE**

Les postes de professeur-e-s ordinaires correspondent aux axes de recherche stratégiques définis par le plan de développement de l'école et assument la responsabilité d'un programme de recherche. Leur nombre est donc plus restreint que celui des professeur-e-s associé-e-s. L'obtention de financements externes dans le cadre des projets de recherche appliquée vise à garantir le lien étroit entre les besoins des terrains professionnels et culturels et les recherches conduites. Elle reflète l'intérêt que des partenaires externes à la HES-SO Genève portent à ses activités et par conséquent la pertinence de ces dernières. Ce dialogue constant entre chercheurs et acteurs économiques, sanitaires, sociaux et artistiques permet aux membres du personnel de maintenir un lien fort avec la pratique de terrain. La recherche-création dans les domaines artistiques suit la même logique, même si l'intérêt des milieux culturels peut se manifester sous forme de collaborations plutôt que de financements au sens strict.

Un large socle de chargé-e-s de cours et de vacataires garantit le lien permanent avec les milieux professionnels et culturels. Les activités extérieures conduites par les chargé-e-s de cours constituent un pilier essentiel de la nature professionnalisante des formations HES. Elles permettent d'ancrer les enseignements dans la réalité pratique à laquelle les actrices et acteurs de terrain sont confrontés. Elles doivent donc s'inscrire dans le champ professionnel ou artistique enseigné et permettre d'enrichir constamment les enseignements dispensés en intégrant l'évolution des pratiques de terrain. Ces activités doivent également attester de l'expertise professionnelle ou de la reconnaissance artistique dont jouissent les titulaires de la fonction de chargé-e de cours.

Les maîtres d'enseignement assurent en principe des enseignements transverses et des tâches liées à l'organisation des enseignements et au suivi des étudiant-e-s. Lorsqu'ils-elles assurent des enseignements professionnels, ils-elles doivent maintenir leurs liens avec le métier et leurs

connaissances à jour, notamment par des prestations de service, des mesures d'immersion ou la participation à des projets de recherche.

Les postes du corps intermédiaire sont organisés dans une perspective de développement des compétences et de roulement, afin de conserver des possibilités de carrière académique pour les futur-e-s diplômé-e-s. Les exigences liées à la pratique professionnelle du personnel enseignant HES excluent de facto les carrières purement académiques. Ainsi, les jeunes diplômé-e-s engagés comme assistant-e-s HES ne pourront pas accéder à un poste académique pérenne sans acquérir de l'expérience professionnelle de terrain. Afin de garantir la spécificité professionnalisante des formations HES, tous les enseignant-e-s doivent disposer d'un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle, en principe hors champ académique.

### **PERSONNEL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE**

Le personnel administratif et technique comprend tous les postes de support aux missions principales de l'école, certains étant transversaux et d'autres directement liés à une filière, un institut ou une autre entité académique. La plupart des postes transversaux travaillent en lien étroit avec les services communs rattachés à la direction générale, certaines missions de support étant partagées. L'organisation du personnel administratif et technique est donc harmonisée pour ce qui concerne les fonctions transversales et spécifiques pour répondre aux besoins particuliers liés aux activités académiques. De larges possibilités de formation et de développement des compétences sont offertes au personnel administratif et technique, tout en tenant compte de la grande diversité des métiers exercés. Les possibilités de plans de carrière internes dépendent des postes nécessaires à l'exécution des missions institutionnelles et de leurs évolutions. Dans le cadre d'ouvertures de postes, les candidatures internes sont prises en considération de manière prioritaire.

### **PERSONNEL VACATAIRE**

Le personnel vacataire exerce en principe des activités de courte durée et/ou à faible taux d'activité. Il assume principalement des activités d'enseignement ou apparentées, parfois des activités périphériques à l'enseignement ou liées aux événements publics organisés par les écoles. L'engagement de vacataires reconnus pour leur expertise professionnelle ou artistique constitue un apport fondamental aux formations HES et permet aux écoles de s'adapter rapidement aux tendances sociétales ou économiques. Il contribue à développer les liens avec les réseaux professionnels et in fine à garantir la qualité et la spécificité de l'enseignement HES.

## RESPONSABLES HES

Les fonctions de responsables HES ont pour mission première la conduite académique d'un secteur d'une école: filière, département, coordination des enseignements, coordination de la recherche, institut ou formation continue. Leurs titulaires sont membres du Conseil de direction de leur école et participent, à ce titre, à la conduite de l'institution.

La fonction de responsable HES implique de proposer et de mettre en œuvre une stratégie alignée sur le plan de développement de l'école et la politique générale de la HES-SO Genève. Elle comprend également la responsabilité de la gestion managériale, administrative et financière de son entité, selon les délégations et procédures mises en place dans chacune des écoles et avec l'appui des services administratifs.

Les responsables HES assument, par délégation de la directrice ou du directeur d'école, l'encadrement hiérarchique du personnel de leur entité. Ils-elles participent activement au recrutement, à l'affectation, à l'évaluation, au renouvellement et au développement des compétences des membres du personnel rattaché à leur entité. Dans le cadre de leurs responsabilités managériales, Ils-elles promeuvent les valeurs institutionnelles et les principes de la charte d'éthique de déontologie. Ils-elles développent et consolident régulièrement leurs compétences en matière de conduite d'équipes, qui sont évaluées dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement.

## 6. Recrutement et engagement

Les projets d'école et les principes régissant la composition du personnel sous-tendent les réflexions sur les besoins en ressources humaines. Les ouvertures de postes sont anticipées autant que possible, se basent sur une analyse des besoins et tiennent compte des possibilités de relève interne.

La sélection du personnel se fonde sur un processus transparent et exempt de toute discrimination, une analyse objective des compétences des candidat-e-s et l'avis de plusieurs intervenant-e-s. Les outils d'aide à la décision sont diversifiés et adaptés au poste, afin de garantir une sélection aussi objective et efficace que possible. Des « assessments » sont en principe réalisés par des sociétés externes pour les postes à forte dimension managériale. Les conditions d'engagement, notamment en matière salariale, sont transparentes et clairement documentées. Elles sont appliquées dans le respect de l'égalité de traitement.

La désignation en interne et la reconduction des responsables HES font l'objet d'une consultation auprès du personnel d'enseignement et de recherche concerné.

Dans le cadre du recrutement, une attention particulière est portée au respect des valeurs institutionnelles, en particulier la volonté de contribuer à un environnement de travail et d'étude respectueux et favorisant l'égalité des chances. Outre les compétences professionnelles et pédagogiques, le recrutement doit également permettre de mesurer la compréhension des principes propres aux HES et la capacité à les mettre en application. En particulier, la volonté de maintenir des liens forts avec les terrains professionnels et une bonne compréhension des exigences liées au financement de la recherche appliquée sont indispensables pour être engagé-e dans une fonction du corps enseignant.

Les membres du personnel d'enseignement et de recherche sous contrat à durée indéterminée sont soumis à une procédure de renouvellement de leur engagement tous les quatre ans. Ce processus permet de vérifier que l'ensemble des conditions d'exercice de la fonction occupée est toujours rempli à satisfaction. Il vise également à s'assurer que les liens avec la pratique professionnelle et l'évolution des métiers sont constamment entretenus et intégrés aux activités académiques. Il constitue donc un élément majeur de la gestion de la qualité des formations dispensées par la HES-SO Genève.

## 7. Relève académique

La relève académique constitue un enjeu majeur, étroitement lié aux spécificités du profil dual HES. Tant les compétences d'enseignement et de recherche que l'expertise professionnelle pratique sont développées et valorisées. Les activités de recherche appliquée et les prestations de service visent au maintien de ce double profil de compétences et du lien avec les milieux professionnels, afin que les enseignements répondent au mieux aux besoins actuels et futurs de la société. Des dispositifs spécifiques de développement des compétences soutiennent les membres du PER dans cette démarche. A titre d'exemple, le congé sabbatique peut prendre la forme d'un stage scientifique, d'une immersion professionnelle ou d'un projet artistique. Des plans de carrière intégrant l'acquisition de la pratique professionnelle peuvent être mis en place pour favoriser la relève interne.

Les postes du corps intermédiaire sont organisés de manière à faciliter la relève par le développement de compétences académiques. Ils sont donc en principe occupés pour une durée déterminée et prévoient généralement un plan de développement des compétences par le biais de formations ou de projets. La HES-SO Genève développe des collaborations avec des Hautes écoles universitaires dans l'accueil de doctorant-e-s

et les cotutelles de thèses, notamment pour favoriser l'accès des diplômés HES aux programmes doctoraux.

La fonction de Professeur-e assistant-e avec pré titularisation conditionnelle permet d'élargir les recrutements de professeur-e-s à des profils ne disposant pas encore de toute l'expérience de recherche requise. Elle constitue également un pont entre les fonctions du corps intermédiaire, voire les maîtres d'enseignement et chargé-e-s de cours, et les fonctions du corps professoral.

Les besoins en matière de relève sont analysés dans le cadre des plans de développement et d'engagement des écoles. Les départs naturels sont suffisamment anticipés pour permettre la mise en place d'un plan de relève interne. Parallèlement, les membres du personnel à fort potentiel de relève sont identifiés et se voient proposer des plans de carrière.

Le guide de la relève Egalité des chances fournit des recommandations pour la mise en place d'une politique de relève équitable.

## 8. Développement des compétences

En tant que Haute école, la HES-SO Genève attache une importance particulière au développement de son personnel. Elle met en œuvre des moyens conséquents en termes de temps et de financement pour permettre à son personnel de renforcer ses compétences et de contribuer au rayonnement de l'institution.

Les membres du personnel d'enseignement et de recherche disposent d'un temps de perfectionnement professionnel individuel en lien direct avec leurs missions. Ce temps doit prioritairement être mis à profit pour la formation didactique obligatoire. D'autres formations liées à la politique institutionnelle sont proposées, dans le domaine du management ou de l'égalité des chances, par exemple. Au-delà de ces exigences, les membres du PER disposent d'une autonomie large pour maintenir leur niveau de spécialisation par le biais de lectures, participation à des colloques ou congrès, échanges avec des pairs, entre autres. L'utilisation du temps de perfectionnement professionnel individuel doit être différenciée selon les fonctions, les besoins propres à chaque individu et les exigences et priorités institutionnelles. Elle est discutée, évaluée dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement.

Le congé sabbatique constitue un autre instrument fondamental du développement des compétences du personnel enseignant, notamment pour consolider le profil dual spécifique aux HES. Il est donc envisagé de manière souple et peut prendre la forme d'une immersion professionnelle, d'un congé scientifique lié à la recherche ou d'un projet artistique.

Pour soutenir les valeurs qu'elle promeut et sa politique de ressources humaines, la HES-SO Genève propose également des actions de sensibilisation, d'information et de formation transversales, notamment dans le domaine des relations au travail au sens large.

La HES-SO Genève soutient les membres du personnel qui s'engagent dans des projets de formation individuels liés à leur activité et réserve des budgets à cette fin. Les membres du personnel sont informés des possibilités de formation et des conditions générales de prise en charge. Ils-elles sont encouragé-e-s à se montrer proactifs dans le développement de leurs compétences.

## 9. Santé, sécurité et bien-être au travail

Institution d'enseignement et de recherche en prise directe avec la pratique, la HES-SO Genève comprend une grande variété d'espaces, d'activités, d'infrastructures et donc de risques potentiels pour la santé et la sécurité au travail. L'institution dispose d'un-e ingénieur-e spécialisé-e en santé et sécurité au travail dont la mission première est d'identifier les risques et de proposer des mesures de prévention et de protection appropriées, en étroite collaboration avec les membres du personnel concernés.

Les risques pour la santé sont également liés à l'ergonomie, que ce soit dans le cadre du port de charges ou du travail à l'écran, ou à des situations spécifiques comme la maternité. La HES-SO Genève met en place des mesures d'information, de conseil et de formation à destination des membres du personnel concernés.

La HES-SO Genève attache une importance particulière à la qualité des relations et au bien-être au travail. Elle offre à son personnel un dispositif d'écoute et de médiation et organise régulièrement des actions de sensibilisation, d'information ou de formation en matière de risques psychosociaux. En particulier, la HES-SO Genève s'attache à promouvoir un environnement de travail sain et respectueux, exempt de toute discrimination.

Enfin, la HES-SO Genève s'appuie sur l'expertise d'un service de santé externe pour accompagner les situations individuelles d'atteinte à la santé et apporter des conseils spécialisés en médecine du travail.

