

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification

OA+M = objet adopté avec modification

RET = objet retiré

REF = objet refusé

REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière

TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps

RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information

RENV-SD = objet renvoyé suite débat

RENV-COM = objet renvoyé en commission

RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Groupe thématique Nature et Environnement de 12h15 à 13h45 à la Buvette.

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	1.	Communications			
	2.	Dépôts			
	3.	(19_INT_322) Interpellation Stéphane Montangero et consorts au nom du groupe socialiste - Agir pour le climat en mettant les voyages d'étude sur les bons rails ? (Développement)			
	4.	(104) Exposé des motifs et projet de décret portant sur le dépôt d'une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale l'invitant à soutenir l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de l'accord de libre-échange avec la Malaisie et Préavis du Conseil d'Etat sur l'Initiative législative Philippe Jobin et consorts demandant au Conseil d'Etat vaudois d'intervenir auprès des autorités fédérales dans le cadre du sixième cycle de négociations avec la Malaisie afin d'exclure l'huile de palme de cet accord (16_INI_017) (1er débat)	DEIS.	Glauser Krug S.	
	5.	(19_MOT_081) Motion Didier Lohri et consorts - Politique volontariste pour des véhicules de transports publics propres. (Développement et demande de renvoi à commission avec au moins 20 signatures)			
	6.	(19_MOT_082) Motion Hadrien Buclin et consorts - Un financement harmonieux de la facture sociale passe aussi par l'imposition des successions (Développement et demande de renvoi à commission avec au moins 20 signatures)			
	7.	(19_POS_128) Postulat Vassilis Venizelos et consorts - Décharges : Pour une meilleure planification intercantonale (Développement et demande de renvoi à commission avec au moins 20 signatures)			

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification

OA+M = objet adopté avec modification

RET = objet retiré

REF = objet refusé

REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière

TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps

RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information

RENV-SD = objet renvoyé suite débat

RENV-COM = objet renvoyé en commission

RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	8.	(19_MOT_083) Motion Léonore Porchet et consorts - Médecines complémentaires au CHUV : cessons CEMICmac (Développement et demande de renvoi à commission avec au moins 20 signatures)			
	9.	(19_MOT_084) Motion Rebecca Joly et consorts - Réglementer la pratique de la médecine complémentaire (Développement et demande de renvoi à commission avec au moins 20 signatures)			
	10.	(17_MOT_001) Motion Serge Melly et consorts - Police coordonnée vaudoise : pour une gouvernance et un commandement unifiés	DIS	Baehler Bech A. (Majorité), Carrard J.D. (Minorité)	
	11.	(18_MOT_033) Motion Stéphane Balet et consorts - Pour une mise en place rapide d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud	DIS	Pahud Y.	
	12.	(18_MOT_034) Motion Fabienne Freymond Cantone et consorts - Pour une uniformité des taxations des interventions policières dans tout le canton	DIS	Pahud Y. (Majorité), Neumann S. (Minorité)	
	13.	(18_INT_180) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Alexandre Rydlo et consorts - Violences, troubles de l'ordre public et perturbations de la circulation des trains par des hooligans du sport - Quel bilan, comment les supprime-t-on et comment répercute-t-on les coûts aux clubs de sport concernés ?	DIS.		
	14.	(18_INT_165) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Nicolas Croci Torti et consorts - Académie de police : est-ce que Savatan bien que ça ?	DIS.		

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification

OA+M = objet adopté avec modification

RET = objet retiré

REF = objet refusé

REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière

TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps

RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information

RENV-SD = objet renvoyé suite débat

RENV-COM = objet renvoyé en commission

RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	15.	(18_INT_151) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Alexandre Démétriadès et consorts - Formation des policier/ères - Quelle importance donnée aux compétences sociales et relationnelles à l'Académie de Savatan ?	DIS.		
	16.	(42) Exposé des motifs et projet de loi modifiant la loi du 9.9.75 sur le logement et Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil au Grand Conseil sur la motion F. Freymond Cantone et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (1er débat)	DIS.	Wüthrich A. (Majorité), Luccarini Y. (Minorité)	
	17.	(19_MOT_080) Motion Raphaël Mahaim et consorts - Pour un retrait conditionnel des initiatives populaires en présence d'un contre-projet (Développement et demande de prise en considération immédiate)			
	18.	(19_RES_024) Résolution Florence Gross et consorts - Primes maladie : la population vaudoise ne doit pas être pénalisée pour ses efforts ! (Développement et mise en discussion avec au moins 20 signatures)			
	19.	(19_RES_025) Résolution Laurent Miéville et consorts au nom du groupe Vert'libéral - Urgence climatique ! (Développement et mise en discussion avec au moins 20 signatures)			
	20.	(90) Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (1er débat)	DFJC.	Labouchère C.	
	21.	(72) Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne (1er débat)	DFJC.	Bettschart-Narbel F.	
	22.	(17_INT_707) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Claudine Wyssa - Des enfants non scolarisés dans le canton de Vaud ?	DFJC.		

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification
 OA+M = objet adopté avec modification
 RET = objet retiré
 REF = objet refusé
 REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière
 TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps
 RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information
 RENV-SD = objet renvoyé suite débat
 RENV-COM = objet renvoyé en commission
 RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	23.	(17_INT_042) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Application de l'art. 108 RLS, quelques précisions svp.	DFJC.		
	24.	(17_INT_013) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Anne Baehler Bech - Qu'en est-il du sponsoring éducatif dans l'école publique vaudoise ?	DFJC.		
	25.	(17_INT_019) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Vincent Keller et consorts - Manuels scolaires sponsorisés, non merci !	DFJC.		
	26.	(17_INT_016) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Léonore Porchet et consort - La morale vestimentaire, nouvelle discipline scolaire ?	DFJC.		
	27.	(18_INT_109) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation François Pointet et consorts au nom du groupe vert'libéral - La confiance dans le corps enseignant, la clef d'une école efficace ?	DFJC.		
	28.	(18_INT_170) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Vassilis Venizelos - Qui a peur des Epreuves cantonales de référence (ECR) ?	DFJC.		
	29.	(17_INT_049) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Sabine Glauser Krug - Bienveillance en milieu scolaire	DFJC.		
	30.	(17_INT_709) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Claudine Wyssa - Logopédistes indépendants : quel but en regard de la loi ?	DFJC.		
	31.	(14_INT_212) éponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Jacques Neiryndck et consort - Que deviendra le statut des thérapeutes indépendants en psychomotricité ou logopédie ?	DFJC.		

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification
 OA+M = objet adopté avec modification
 RET = objet retiré
 REF = objet refusé
 REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière
 TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps
 RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information
 RENV-SD = objet renvoyé suite débat
 RENV-COM = objet renvoyé en commission
 RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	32.	(17_INT_711) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Philippe Jobin - Sauvegarder les prérogatives des prestataires privés en matière de pédagogie spécialisée	DFJC.		
	33.	(17_INT_063) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Denis Rubattel - Simplifions les procédures d'autorisations pour les camps et les colonies de vacances !	DFJC.		
	34.	(18_INT_107) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Felix Stürner et consorts - Comment mieux ancrer l'enseignement de l'allemand au secondaire I ?	DFJC.		
	35.	(17_INT_012) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Philippe Vuillemin - Les enfants à haut potentiel sont-ils en danger à l'Ecole publique ?	DFJC.		
	36.	(97) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'275'000.- pour financer des subventions aux communes portant sur les mesures en faveur des deux-roues non motorisés des projets d'agglomération et pour renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo (1er débat)	DIRH.	Thuillard J.F.	
	37.	(17_INT_080) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Christine Chevalley - Artères bouchées ? Utilisons la bande d'arrêt d'urgence !	DIRH.		

Séance du Grand Conseil

Mardi 19 mars 2019

de 9 h.30 à 17 h.00

ORDRE DU JOUR

OA = objet adopté sans modification

OA+M = objet adopté avec modification

RET = objet retiré

REF = objet refusé

REF-EM = objet refusé à l'entrée en matière

TRAITE = objet traité

RENV-T = objet renvoyé par manque de temps

RENV-C = objet renvoyé pour complément d'information

RENV-SD = objet renvoyé suite débat

RENV-COM = objet renvoyé en commission

RENV-CE = objet renvoyé au Conseil d'Etat

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	38.	(109) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'600'000.- pour financer la mise en oeuvre de la nouvelle gouvernance documentaire, de l'archivage électronique et du renouvellement du système d'information des Archives cantonales (1er débat)	DIRH	Neyroud M.	

Secrétariat général du Grand Conseil



Déposé le 12.03.19

Scanné le INT / 19 /

11 mars 2019

INTERPELLATION

Agir pour le climat

19 INT-322

en mettant les voyages d'étude sur les bons rails ?

Depuis plusieurs semaines, les manifestations de jeunes pour le climat s'intensifient, en Suisse, mais aussi à l'étranger. Dans notre canton, elles ont rencontré un franc succès et ce qui pouvait apparaître comme un épiphénomène est désormais considéré à sa juste valeur, soit comme un cri d'alarme d'une jeunesse qui veut que l'on agisse enfin pour lutter contre le dérèglement climatique, afin de garantir un futur. Ils nous montrent l'exemple à suivre, nous interpellent directement, s'invitent à la table de discussion et ont bien raison. Car un réchauffement de 2 ou 3 degrés Celsius aura de graves conséquences sur la biodiversité, les écosystèmes, la santé et les infrastructures du pays comme du canton.

Ces jeunes, notamment gymnasiens-ne-s, élaborent des catalogues de revendications et proposent des pistes d'action. Ils veulent des actes, pas de bla-bla. A cette volonté d'avancer rapidement dans des actions concrètes, notre système a tendance à opposer systématiquement un cadre rigide, des renvois aux coûts, à la faisabilité, à une certaine « réalité », etc.

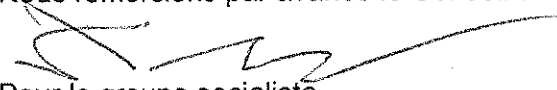
Nous estimons qu'au contraire, loin de faire les choses à la place des jeunes, il convient de préparer le terrain pour que les discussions puissent se passer sur des bases constructives et non pas les renvoyer dos-à-dos avec les acteurs étatiques. Pour bien pouvoir entendre les jeunes, pas seulement les écouter poliment, il convient d'avoir une posture d'ouverture et de prise en considération de leurs revendications. A cette fin, des bases chiffrées fournies de manière proactive, des informations permettant de dresser un bilan actuel, permettent sans nul doute d'abaisser le seuil de part et d'autre et de faciliter discussion et décisions.

Ainsi, nous relayons une des préoccupations concrètes apparues dès le début de ce mouvement : questionner les voyages d'études en avion. Limiter ou interdire les voyages d'études en avion serait une mesure simple, qui permettrait de limiter les émissions de CO2 mais également d'inciter à un mode de vie davantage respectueux de l'environnement. Les prix des trajets en avion étant aujourd'hui meilleur marché que les voyages en train, par exemple, de telles mesures dans les lieux de formation du Canton auraient évidemment des conséquences financières importantes.

En conséquence, nous posons au Conseil d'Etat les questions suivantes :

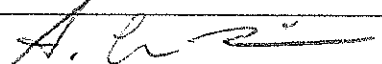
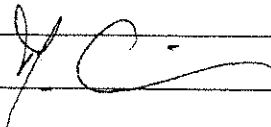
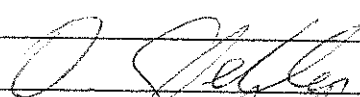
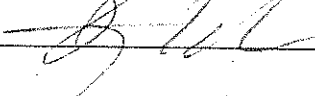
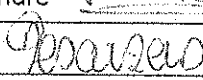
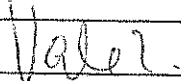
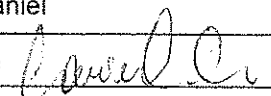
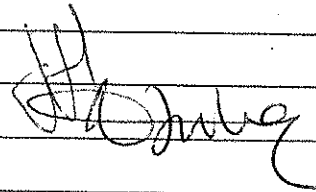
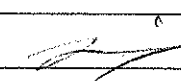
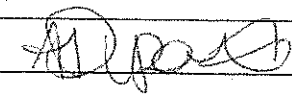
- 1) Considérant comme année de référence 2017 ou 2018, quel a été le montant total des coûts des voyages en avion effectués par les jeunes dans le cadre scolaire post-obligatoire ?
- 2) Globalement, quels seraient les coûts supplémentaires des camps si le train était systématiquement choisi à la place de l'avion ?
- 3) Quelles solutions et pistes le Conseil d'Etat envisage-t-il pour compenser cette différence de prix ?
- 4) Quel cadre peut être imaginé pour que les lieux de formation impliquent davantage les jeunes dans le choix du mode de transport pour leur voyage d'études ?
- 5) Plus largement, le Conseil d'Etat entend-il avancer dans l'état d'esprit susmentionné, à savoir une posture d'ouverture et de prise en considération de leurs revendications ?

Nous remercions par avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.

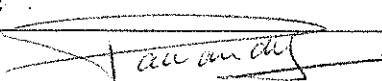
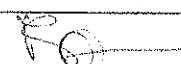
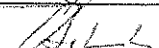
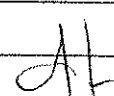
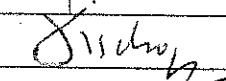

Pour le groupe socialiste,
Stéphane Montangero

SOUTIEN DEVELOPPER

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto 	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéquoze Séverine
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle 
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Bettschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Cretegy Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure	Cuendet Schmidt Muriel 	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier 
Buclin Hadrien	Démétriades Alexandre 	Glardon Jean-Claude 
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane 	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessemontet Pierre	Glauser Krug Sabine
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glavyre Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie 
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie
Carvalho Carine 	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent 
Cherbuin Amélie 	Dupontet Aline 	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves 	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie 
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude 
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine 	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Alette	Trolliet Daniel 
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean 
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

portant sur le dépôt d'une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale l'invitant à soutenir l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de l'accord de libre-échange avec la Malaisie

et

PRÉAVIS DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur l'initiative législative Philippe Jobin et consorts demandant au Conseil d'Etat vaudois d'intervenir auprès des autorités fédérales dans le cadre du sixième cycle de négociations avec la Malaisie afin d'exclure l'huile de palme de cet accord (16_INI_017)

1. RAPPEL DE L'INITIATIVE

Dans le cadre du sixième cycle de négociations qui a débuté ce lundi 14 mars avec la Malaisie, une large coalition d'organisations suisses demande au Conseil fédéral d'exclure l'huile de palme de cet accord. Une réduction de la protection à la frontière par le biais d'un accord commercial serait désastreuse pour la production d'oléagineux en Suisse, ainsi que pour la santé des consommateurs.

Selon le programme des Nations Unies pour l'Environnement, la plantation de palmiers à huile est la principale cause de déforestation en Malaisie. Les violations des droits humains sur la population locale chassée de ses terres complètent ce triste tableau. Dans l'état du Sarawak en Malaisie orientale, ce sont plus de 80 cas de violations du droit à la terre qui ont été documentés et des communautés villageoises ont porté plainte contre des entreprises d'huile de palme.

Pour le moment, la Malaisie couvre plus de la moitié des importations d'huile de palme en Suisse, cela étant dû, notamment, au quadruplement de celles-ci ces cinq dernières années. La suppression des droits de douane prévue dans le cadre d'un accord de libre-échange pour une huile de palme produite dans de telles conditions mettrait à nouveau en danger la culture du colza, ainsi que les producteurs vaudois en particulier.

De plus, en raison de sa forte teneur en acides gras saturés, l'huile de palme est régulièrement associée à une augmentation des risques de maladies cardio-vasculaires, contrairement à l'huile de colza dont la réputation n'est plus à faire tant les apports nutritifs en oméga 3 et acides gras insaturés sont bons pour notre santé.

Le Grand Conseil vaudois demande au Conseil d'Etat d'user de son droit d'initiative auprès des autorités fédérales pour que celles-ci soutiennent l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de cet accord commercial.

Vu l'urgence de la situation, je demande la transmission directe de cette initiative au Conseil d'Etat en vue de son traitement dans les plus brefs délais.

*Prise en considération immédiate.
(Signé) Philippe Jobin et 25 cosignataires*

2. L'INITIATIVE PARLEMENTAIRE

L'initiative parlementaire cantonale se fonde sur l'article 160, alinéa 1, de la Constitution fédérale, qui prévoit que «tout membre de l'Assemblée fédérale, tout groupe parlementaire, toute commission parlementaire et tout canton peuvent soumettre une initiative à l'Assemblée fédérale». Comme une motion ou une initiative de parlementaires fédéraux, une initiative cantonale impose aux autorités fédérales de légiférer lorsque les deux Chambres ont pris position en faveur de cet objet, conformément à la procédure définie aux articles 107 à 117 de la loi fédérale sur l'Assemblée fédérale.

Aux termes de l'article 160, alinéa 1, de la Constitution fédérale, l'initiative parlementaire peut porter sur tout objet de la compétence de l'Assemblée fédérale. Le canton peut soit soumettre à l'Assemblée fédérale un projet d'ordre législatif, soit proposer l'élaboration d'un projet.

3. EXPOSE DES MOTIFS

3.1 Préambule

Monsieur le député Philippe Jobin a déposé la présente initiative le 15 mars 2016. Développée en plénum le 12 avril 2016, sa prise en considération immédiate et son renvoi au Conseil d'Etat ont été acceptés par 124 oui.

3.2 Elaboration d'un accord de libre-échange avec la Malaisie

La Suisse et la Malaisie entretiennent des relations diplomatiques depuis 1963. Sur le plan économique, le pays exerce un attrait certain pour de nombreuses entreprises suisses, du fait de bonnes conditions-cadres et d'un accès facilité au marché Asie-Pacifique, fort de 630 millions d'habitants. L'essentiel des exportations helvètes (700 mio USD en 2016) se concentre dans les marchés des machines, des produits pharmaceutiques et chimiques, ainsi que de l'horlogerie. Les importations, en particulier de machines électriques et électroniques, s'élevaient quant à elles à plus de 1,7 mia USD en 2016.

En novembre 2012, l'Association européenne de libre-échange (AELE) –à laquelle appartient la Suisse– et la Malaisie ont signé un document d'orientation afin d'établir un cadre de négociations en vue de la conclusion d'un accord de libre-échange.

Ces négociations sont ouvertes depuis mars 2015. Selon les termes du document précité, il est prévu que celles-ci portent sur la circulation des marchandises, le commerce des services, la propriété intellectuelle, les investissements, les marchés publics ainsi que le commerce et le développement durable.

Le Conseil fédéral considère que l'ouverture des négociations avec la Malaisie permettra de garantir un accès préférentiel aux marchés étrangers pour l'économie suisse, tenant ainsi compte de l'augmentation du volume des échanges commerciaux avec l'Asie.

3.3 Huile de palme

Dans le cadre des négociations générales évoquées ci-avant, la question de l'huile de palme occupe une place particulière. À elles seules, les plantations malaisiennes et indonésiennes représentent en effet plus de 85% de la production mondiale de cette huile (31% pour la Malaisie), dont la demande croît de 8,7% par an en moyenne depuis 1995. Il s'agit donc du principal produit d'exportation de la Malaisie, ce qui explique sa volonté d'exonération des droits de douane pour l'huile de palme dans le cadre des négociations avec la Suisse.

Aujourd'hui, la Suisse importe entre 30'000 et 40'000 tonnes d'huile de palme, dont près de 50% proviennent de Malaisie. Ceci constitue environ 18% de la consommation suisse d'huiles alimentaires importées, derrière l'huile de tournesol (35%) et devant l'huile d'olive (10%). S'agissant de l'huile de colza, la production indigène et notamment vaudoise, à hauteur de 30%– permet de couvrir les besoins.

L'abrogation pure et simple des barrières douanières actuelles engendrerait sans aucun doute une diminution de moitié du prix de l'huile de palme, au risque de la rendre plus attractive que les autres huiles végétales helvètes, notamment le colza.

De nombreuses voix se sont élevées contre la baisse des contraintes douanières à l'importation d'huile de palme, rappelant qu'outre ses conséquences sur le marché indigène citées ci-avant, ce produit serait lié à divers aspects négatifs (sur le plan environnemental : déforestation massive ; sur le plan social : conditions de travail défavorables, travail d'enfants, non-respect des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ; sur le plan sanitaire : risque de maladies cardiovasculaires, forte teneur en acides gras saturés, manque d'information des consommateurs et restriction de leurs choix alimentaires).

Les partisans de l'acceptation des demandes malaisiennes argumentent quant à eux de l'impossibilité pour la Malaisie de conclure un accord de libre-échange sans y inclure l'huile de palme et, partant, craignent que la Suisse ne se prive d'un marché porteur pour les produits d'exportations. Certains considèrent également qu'un accord de libre-échange représente une véritable opportunité pour la Suisse d'améliorer la situation

sur place en étant force de proposition, notamment en matière de commerce équitable, de droits des travailleurs et de gestion durable des ressources forestières.

3.4 Objet parlementaire lié

Le Conseil d'Etat a répondu le 20 janvier 2016 à l'interpellation 15_INT_413 «Huile de colza ou de palme ? L'OFAG décidera au mépris des producteurs» de Monsieur le député José Durussel.

À ce titre, il a rappelé les potentielles conséquences sur la production suisse et vaudoise d'huile de colza d'une abrogation des droits de douane pour l'importation d'huile de palme malaisienne.

Notant qu'il «convenait de faire confiance aux consommateurs dans leur choix et à la plus-value liée aux caractéristiques intrinsèques des huiles végétales indigènes», le gouvernement vaudois a néanmoins soulevé le fait qu'il était à prévoir que «la substitution des graisses indigènes par l'huile de palme concerne principalement les produits transformés» et indiqué qu'il suivrait de près les évolutions de ce dossier, de compétence exclusivement fédérale.

3.5 Niveau cantonal

Jura

Le Parlement jurassien a adopté le 25 mai 2016 une résolution «chargeant le Gouvernement d'intervenir auprès des autorités fédérales afin d'exclure l'huile de palme de l'accord de libre-échange actuellement en négociation avec la Malaisie».

Thurgovie

Le canton de Thurgovie a déposé le 30 octobre 2017 une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale comportant les points suivants : 1) Les produits des palmiers à huile (huile de palme et huile de palmiste) sont exclus d'un éventuel accord de libre-échange avec la Malaisie ; 2) La protection douanière est maintenue à son niveau actuel.

Berne

Le Conseil d'Etat bernois a proposé le 7 mars 2018 au Grand Conseil de rejeter une initiative législative le chargeant de déposer auprès de l'Assemblée fédérale l'initiative cantonale suivante : «Il faut exclure systématiquement les produits issus du palmier à huile (huile de palme et de palmiste) d'un éventuel accord de libre-échange avec la Malaisie (ou d'autres pays). En ce qui concerne ces produits, il ne faut procéder à aucune modification au niveau de la protection des frontières».

Le gouvernement bernois motive sa décision en relevant que les exportations de la Suisse vers la Malaisie et l'Indonésie se sont élevées à 1,2 mia CHF en 2017, dont 86 mio CHF issus du canton de Berne. Or, exclure l'huile de palme des négociations empêcherait de conclure un accord de libre-échange, ce qui serait négatif sous un angle économique global.

Fribourg

Le Grand Conseil fribourgeois a transmis le 18 octobre 2017 au Conseil d'Etat une initiative législative visant à ce que le canton «demande aux autorités fédérales l'exclusion de l'huile de palme et de ses dérivés des négociations de libre-échange ainsi que le maintien de la limitation actuelle pour l'importation à la frontière de l'huile de palme et de ses dérivés dans le cadre de cet accord commercial».

Genève

Le Grand Conseil genevois a adopté à l'unanimité, le 23 février 2018, une résolution demandant au Conseil d'Etat de soutenir le dépôt auprès de l'Assemblée fédérale d'une initiative cantonale l'invitant à «exclure l'huile de palme et ses dérivés des négociations de libre-échange avec l'Indonésie et la Malaisie et à maintenir les mesures de protection aux frontières pour les huiles et graisses végétales».

3.6 Niveau fédéral

Conseil national

Le 28 février 2018, le Conseil national a plébiscité la motion 16.3332 «Négociations avec la Malaisie, sans l'huile de palme !», déposée par Monsieur le conseiller national Jean-Pierre Grin, par 135 «Oui», 35 «Non» et 10 abstentions.

Commission de politique extérieure du Conseil des Etats

La motion 16.3332 a été examinée le 3 septembre 2018 par la Commission de politique extérieure du Conseil des Etats (CPE-E). Par 4 voix contre 3 et 2 abstentions, cette dernière propose à son conseil de rejeter la motion. Se déclarant consciente des problèmes écologiques et sociaux liés à la production d'huile de palme, la CPE-E estime toutefois qu'«il ne serait pas efficace d'exclure catégoriquement l'huile de palme d'un éventuel accord de libre-échange avec la Malaisie».

Dans le même temps, la CPE-E a décidé, par 6 voix contre 2 et 1 abstention, de déposer la motion 18.3717 «Aucune concession en ce qui concerne l'huile de palme» qui charge le Conseil fédéral, dans un accord de libre-échange avec la Malaisie et l'Indonésie, de n'octroyer aucune concession pour l'huile de palme qui réduise la production suisse d'oléagineux. Par ailleurs, le Conseil fédéral prévoira dans l'accord des dispositions contribuant à la production et au commerce durables d'huile de palme et participera à l'élaboration de standards internationaux.

Les initiatives précitées des cantons de Genève et de Thurgovie ont également été rejetées par la CPE-E, dont la majorité considère que la motion 18.3717 tient largement compte des objectifs de ces deux initiatives.

Conseil des Etats

Les trois objets précités ont enfin été débattus par le Conseil des Etats lors de sa séance du 25 septembre 2018.

Les initiatives cantonales genevoise et thurgovienne ont été rejetées par 21 voix contre 17 et 4 abstentions.

La motion 16.3332 a été rejetée de justesse par 21 voix contre 20 et 3 abstentions, par la voix prépondérante de Madame la Présidente du Conseil des Etats.

En revanche, la motion 18.3717, déposée par la CPE-E, a été adoptée et devra être traitée par le Conseil national.

4. PREAVIS DU CONSEIL D'ETAT

Au regard de ce qui précède, le Conseil d'Etat considère qu'il paraît malheureusement illusoire d'escompter le succès de la présente initiative. Tant les initiatives des autres cantons que la motion 16.3332 –pourtant acceptée par une écrasante majorité du Conseil national– se sont vues rejetées par le Conseil des Etats.

Les volontés de ce dernier sont claires : il ne paraît pas souhaitable de mettre en péril l'existence même d'accords de libre-échange avec l'Indonésie et la Malaisie en excluant de ceux-ci le premier produit d'exportation de ces deux pays, qui n'auraient dès lors plus aucun intérêt à s'engager dans cette voie.

En revanche, le Conseil d'Etat prend acte de l'adoption de la motion 18.3717 de la CPE-E ; en effet, ce texte rend possible de poursuivre les négociations en vue d'un accord de libre-échange avec la Malaisie et l'Indonésie tout en prévoyant des mesures de protection de la production suisse d'oléagineux et en veillant à l'amélioration des conditions de production d'huile de palme dans ces deux pays.

Dès lors que la motion doit encore être traitée au Conseil national, le Conseil d'Etat sensibilisera la députation vaudoise aux Chambres fédérales aux enjeux exposés ci-dessus.

Pour toutes ces raisons, le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil le rejet du présent projet de décret afin que ne soit pas transmise la présente initiative à l'Assemblée fédérale. À défaut des textes finalement rejetés par le Conseil des Etats, il se rallie à la motion 18.3717 en cela qu'elle vise à protéger la production suisse et vaudoise d'oléagineux et à encourager une production et un commerce plus durables dans les pays concernés.

5 CONSÉQUENCES

5.1 Légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Néant.

5.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres)

Néant.

5.3 Conséquences en termes de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

5.4 Personnel

Néant.

5.5 Communes

Néant.

5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

Néant.

5.7 Programme de législature (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.8 Loi sur les subventions (application, conformité)

Néant.

5.9 Constitution (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Selon art. 109 Cst-VD.

5.10 Plan directeur cantonal (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.12 Simplifications administratives

Néant.

5.13 Autres

Néant.

6 CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de :

1. présenter au Grand Conseil un projet de décret portant sur le dépôt d'une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale l'invitant à soutenir l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de l'accord de libre-échange avec la Malaisie ;
2. émettre un préavis négatif quant à l'adoption de ce projet de décret ;
3. prendre acte de l'adoption par le Conseil des Etats de la motion 18.3717 «Aucune concession en ce qui concerne l'huile de palme», à laquelle il se rallie et rendra sensible la députation vaudoise aux Chambres fédérales, dès lors que ce texte vise à protéger la production suisse et vaudoise d'oléagineux et à encourager une production et un commerce plus durables dans les pays concernés.

PROJET DE DECRET

portant sur le dépôt d'une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale l'invitant à soutenir l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de l'accord de libre-échange avec la Malaisie

du 31 octobre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu l'article 160, alinéa 1 de la Constitution fédérale

vu l'article 109, alinéa 2 de la Constitution fédérale

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Conformément à l'article 160, alinéa 1 de la Constitution fédérale, le Canton de Vaud exerce le droit d'initiative du canton au niveau fédéral en invitant l'Assemblée fédérale à ce que l'huile de palme soit exclue d'un éventuel accord de libre-échange avec la Malaisie et à ce que la protection à la frontière soit maintenue pour ce produit.

Art. 2

¹ Le Canton dépose l'initiative auprès de l'Assemblée fédérale dans un délai de trente jours dès l'entrée en vigueur du présent décret.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de la publication et de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 2 lettre f) de la Constitution cantonale.

² Le présent décret entrera en vigueur dès sa publication.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 31 octobre 2018.

La présidente :

Le chancelier :

N. Gorrite

V. Grandjean

**RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Exposé des motifs et projet de décret portant sur le dépôt d'une initiative cantonale auprès de l'Assemblée fédérale l'invitant à soutenir l'exclusion de l'huile de palme ainsi que le maintien de la protection à la frontière dans le cadre de l'accord de libre-échange avec la Malaisie

Et

Préavis du Conseil d'État au Grand Conseil sur l'initiative Philippe Jobin et consorts demandant au Conseil d'État vaudois d'intervenir auprès des autorités fédérales dans le cadre du sixième cycle de négociations avec la Malaisie afin d'exclure l'huile de palme de cet accord (16_INI_017)

1. PRÉAMBULE

La commission en charge de traiter l'objet cité en titre s'est réunie le lundi 17 décembre 2018 à la Salle de la Cité du Parlement cantonal, rue Cité-Devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mme Sabine Glauser Krug, confirmée dans son rôle de présidente rapporteure, de Mmes Carole Schelker, Claire Richard, Isabelle Freymond et de MM. Alexandre Rydlo, Philippe Jobin et Serge Melly.

MM. Olivier Petermann et Yves Ferrari étaient excusés.

Monsieur le Conseiller d'État Philippe Leuba, Chef du Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS) a participé à la séance. Il était accompagné de M. Frédéric Brand, Directeur général de la Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires (DGAV).

M. Caryl Giovannini, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance. La commission le remercie vivement pour son excellent travail et sa parfaite collaboration.

2. PRÉSENTATION DE L'EMPD – POSITION DE L'INITIANT

L'initiant explique que son initiative a été déposée il y a de cela deux ans et demi, délai qu'il a du mal à comprendre vu l'importance des enjeux. La Malaisie souhaitera sûrement s'inspirer de la convention de libre-échange, comportant une clause de libéralisation des importations d'huile de palme signée récemment avec l'Indonésie, pour la ratification de la sienne avec la Suisse. Ces conventions nuiront au secteur de la production d'huile de colza et de tournesol, qui sont très avantageuses en termes de floraisons et de reproduction des populations d'abeilles, permettent d'aérer efficacement les sols et sont très peu gourmandes en produits phytosanitaires.

Les importations suisses d'huile de palme ne doivent pas être augmentées, car les conditions de production de cette huile sont exécrables en termes sociaux et écologiques. Par ailleurs, l'impact de l'importation d'huile de palme sur la balance commerciale et la sécurité alimentaire en Suisse n'est pas transparent.

La motion 18.3717, déposée par la commission de politique extérieure du Conseil des États et allant dans le même sens que l'initiative, mérite d'avoir l'appui de cette dernière lors de son prochain traitement par le

Conseil national. De telle sorte, le canton de Vaud, important producteur d'oléagineux, pourra maintenir une forme de pression sur le Conseil fédéral.

3. PRÉSENTATION DE L'EMPD – POSITION DU CONSEIL D'ÉTAT

Le Conseiller d'État stipule que la Suisse importe, à l'heure actuelle, 30'000 tonnes d'huile de palme par année. La stratégie développée par le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) est de signer des accords de libre-échange avec l'Indonésie et possiblement la Malaisie qu'il privilégiera aux fournisseurs actuels, situés essentiellement sur le continent africain. L'Indonésie est le quatrième pays le plus peuplé au monde. À terme, 98 % des exportations suisses vers ce pays seront exonérées de droit de douane. Le Conseiller d'État a accompagné le Chef du DEFR, Monsieur Johann Schneider-Ammann, lors de son voyage en Indonésie et en Malaisie pour la négociation des accords, afin de se rendre compte de la teneur de ceux-ci et pour défendre la production d'huile de colza dans le canton de Vaud. Il explique que ces accords visent à n'octroyer des allègements de droits de douane que sur les quantités d'huile de palme importées actuellement et ne visent donc pas une augmentation des importations. Par contre, si l'Assemblée fédérale devait refuser un tel accord, l'industrie suisse en pâtirait.

L'accord avec l'Indonésie prévoit l'allègement de droits de douane pour une quantité d'importation annuelle de 12'500 tonnes d'huile de palme. De ce fait, si l'accord avec la Malaisie prévoit également un contingentement de cette teneur, l'exportation annuelle d'huile de palme vers la Suisse sera inférieure aux 30'000 tonnes exportées actuellement.

De plus, les pays signataires de l'accord avec l'Indonésie, à savoir ceux de l'Association européenne de libre-échange AELE (Norvège, Islande, Liechtenstein et Suisse), ont assorti à leur signature le respect des traités internationaux en matière environnementale et humanitaire.

4. DISCUSSION GÉNÉRALE

L'accord déjà signé avec l'Indonésie

Une préoccupation concerne les engagements sociaux et environnementaux sur la production d'huile de palme, à savoir, si des contrôles peuvent être effectués et si ces conditions n'engendrent pas simplement un retour en arrière vers l'importation d'huile de palme en provenance du continent africain. Il est également relevé qu'il manque à cet accord un cahier des charges lié à ces engagements. Une députée reste pour sa part sceptique quant à l'application de fait des différents accords internationaux signés par le Conseil fédéral.

Un député insiste sur les maigres volumes constituant les échanges commerciaux avec l'Indonésie (0,3 pour mille de toutes les importations). Il estime qu'ils ne justifient pas de prendre un tel risque pour l'agriculture locale. Le Conseiller d'État, lui, suppose que ces volumes seront potentiellement augmentés par la levée des obstacles commerciaux à travers la signature de la convention. Une députée précise qu'il n'est pas aisé de réaliser une balance financière des effets de cet accord.

L'impact d'un tel accord de libre-échange sur l'économie et l'agriculture suisse

Les discussions s'intéressent aux intérêts de l'industrie suisse. Le Conseiller d'État estime que cet accord permet aux performances de l'industrie suisse de s'aligner sur celles des autres pays de l'AELE signataires, sachant qu'un salaire sur deux, en Suisse, est lié à l'exportation. Plusieurs députés se positionnent plutôt en faveur d'une protection de la production agricole locale.

Une députée estime que l'importation de nourriture sur de telles distances est un non-sens et que l'industrie suisse mérite notre soutien dès lors qu'elle se concentre sur un marché plus local. Elle regrette que le Conseil fédéral vise un statu quo des importations d'huile de palme plutôt qu'une diminution.

La graisse de palme et son impact sur la santé et l'environnement

Plusieurs députés se disent inquiets de l'impact négatif de la graisse de palme sur la santé, ainsi que des coûts y relatifs. Le Conseiller d'État soutient que l'initiative ne règlera pas ce problème, puisque cette convention ne modifiera pas les quantités importées.

Une députée partage ses préoccupations au sujet des monocultures de palmiers à huile qui épuisent les sols des pays producteurs.

Commentaires généraux sur l'initiative

Un député note que, malgré l'accord signé avec l'Indonésie, celui avec la Malaisie comporte de nombreuses incertitudes et il précise que l'initiative est soutenue par beaucoup d'organisations, telles qu'Uniterre, Prométerre ou la Fédération romande des consommateurs (FRC). La volonté d'une députée de soutenir cette initiative est accrue du fait du changement récent de Conseiller fédéral en charge du DEFR.

Sur le plan des volumes d'huile de palme importée, un député relève que ceux-ci ont été multipliés par 10 en 20 ans et estime que l'accord avec la Malaisie contribuera forcément au prolongement de cette tendance. Le Directeur général de la DGAV précise que l'imposition de ce produit suite à l'accord avec l'Indonésie, qui est aujourd'hui à 120 %, baissera de 30 à 40 %, et ceci uniquement pour les 12'500 tonnes qui correspondent aux importations actuelles. Par ailleurs, les producteurs suisses de lait et de viande remplaceront l'huile de palme dans leur fourrage par de l'huile de colza, ce qui réduit de 5000 tonnes les quantités importées actuellement.

Une députée stipule que la Confédération s'est engagée à octroyer des conditions d'importation similaires d'huile de palme aux pays avec lesquels elle entretient des relations commerciales. Ainsi, si le contingentement tarifaire se trouve être plus favorable avec un autre pays, la Confédération se doit d'appliquer le même à l'Indonésie. Le Conseiller d'État précise que cette exigence concerne les taux de droits de douane et non les quantités d'huile de palme importées.

5. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSÉ DES MOTIFS

Les points qui n'ont pas suscité de discussion ne sont pas mentionnés.

3.3. Huile de palme

Une députée demande si la tendance d'importation et de consommation d'huile de palme en Suisse est à la hausse. Il lui est répondu que les importations ont triplé entre 2000 et 2009, mais que, depuis 2009, elles stagnent ou régressent légèrement.

Une autre commissaire demande comment l'industrie bénéficiera du contingentement tarifaire lié à l'importation d'huile de palme. Le Conseiller d'État suppose que les industriels qui se fourniront en huile de colza local et dans une quantité qui devra être arrêtée pourront bénéficier de l'huile de palme contingentée.

En réponse à une question, il est précisé que les droits de douane sont au bénéfice du budget fédéral, sans être affectés à un budget particulier.

4. Préavis du Conseil d'État

Un député affirme son opposition à ce préavis.

6. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DÉCRET ET VOTES

VOTE SUR LE PROJET DE DÉCRET

L'art. 1 du projet de décret est adopté par 6 voix pour et 1 abstention.

L'art. 2 du projet de décret est adopté par 6 voix pour et 1 abstention.

7. ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET

La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.

Champvent, le 9 janvier 2019.

*La rapporteure :
(Signé) Sabine Glauser Krug*

Annexe :

- Fiche d'information : accord de partenariat économique de large portée AELE – Indonésie



Grand Conseil
Secrétariat général
Pl. du Château 6
1014 Lausanne

Motion

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19-MOT.081

Déposé le : 05.03.19

Scanné le : _____

Art. 120 à 126a LGC La motion est une proposition soumise au GC et impliquant pour le CE (ou exceptionnellement une commission parlementaire) d'élaborer et de présenter un projet de loi ou de décret. Elle touche à une compétence propre du GC. Le motionnaire motive sa demande et expose le sens de la législation souhaitée.

La motion peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le motionnaire demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct de la motion à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate.

- Soit un député ou le CE demande la prise en considération immédiate de la motion et son renvoi au CE.

- Soit l'auteur de la motion demande sa prise en considération immédiate et son renvoi à une commission parlementaire chargée de présenter un projet de loi ou de décret.

Suite au vote du GC, la motion est soit renvoyée au CE, soit à une commission parlementaire, soit classée.

Important : sur proposition d'un député, d'une commission ou du CE, le GC peut, jusqu'à sa prise en considération, transformer la motion en postulat, auquel cas la procédure du postulat s'applique.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre de la motion

Politique volontariste pour des véhicules de transports publics propres.

Texte déposé

Le Canton de Vaud alloue des subventions pour environ 50'000'000 CHF par année pour les frais de transport y compris les infrastructures. Si c'est tout à fait remarquable de favoriser le réseau ferroviaire pour 30'000'000 CHF, est-ce que le canton en fait assez au niveau des infrastructures des transports publics sur pneus ?

Le Canton, par l'intermédiaire de ses services, délivre les autorisations de transport en application de la loi et de l'ordonnance fédérales sur le transport des voyageurs après consultation des communes. Les concessionnaires sont par exemple Car Postal, MBC, TPN, etc. Ces concessions sont accordées pour 10 ans et sont renouvelables.

Que constatons-nous lors de ces renouvellements de concession ?

Le nombre de bus électriques et hybrides, dans les rues du canton comme en Suisse est toujours extrêmement faible. Leur part est estimée à moins d'un pourcent. Pour les nouvelles acquisitions, les bus conventionnels constituent toujours une solution de premier choix.

Les forts coûts d'investissement et un manque de recul sur les frais d'entretien en sont les

principales raisons. Le programme d'encouragement enregistré à l'OFEV encourage le recours aux bus électriques et hybrides lors de nouvelles acquisitions. La recette générée par la vente des certificats CO₂ permet aux compagnies de bus de gérer leurs coûts d'investissement de manière rentable à moyen terme.

Différents projets pilotes avec des bus électriques et hybrides n'ont pas réussi à inverser cette tendance malgré un programme d'aide lancé en 2015 déjà. En définitive, ce dispositif d'aide est une mesurette qui n'entraîne aucune incitation à augmenter la flotte de véhicules hybrides ou électriques indépendants de tout ravitaillement à base d'énergie nucléaire.

Le temps presse et il faut agir à tous les niveaux pour la sauvegarde de l'environnement.

Dans la pratique, il faut savoir que la loi sur la mobilité et les transports publics (LMTP) permet d'octroyer des subventions d'infrastructures en application de la présente loi LMTP, financées par le budget de fonctionnement de l'Etat.

Fort de cette disposition légale, il est indispensable de mettre un élément de plus à la loi à l'article 6 afin d'exclure toute aide financière à l'achat de véhicules non précautionneux de l'environnement. C'est une incitation forte faite aux concessionnaires de s'équiper avec des bus moins dépendants de l'énergie pétrolière.

Fort de l'article 6 actuel de la LMTP, voici un exemple idéal de l'objectif recherché par la motion :

Art. 6 Champ d'application de la subvention [1, 3]

² Une subvention peut être consentie pour les objets suivants :

Subvention d'investissement : cette subvention porte notamment sur l'équipement en installations ou en véhicules **hybrides ou électriques indépendants de tout ravitaillement à base d'énergie résultant d'une fission nucléaire**, les mesures en faveur des personnes handicapées dans les transports publics, l'adoption d'un autre mode de transport, la création de nouvelles entreprises, le rachat d'entreprises ou la reprise de dettes ;

En demandant par voie de motion que le Conseil d'Etat modifie la loi sur la mobilité et transports publics permettant aux concessionnaires desdits transports publics de bénéficier d'une aide financière à renouveler au plus vite leur flotte de véhicules et en remerciant le Conseil d'Etat de son écoute.

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures



(b) renvoi à une commission sans 20 signatures



(c) prise en considération immédiate



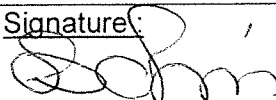
(d) prise en considération immédiate et renvoi à une commission parlementaire



Nom et prénom de l'auteur :

Lohri Didier

Signature:



Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

Signature(s) :

Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéquoze Séverine
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Betschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Creteigny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriades Alexandre	Glardon Jean-Claude
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessemontet Pierre	Glauser Krug Sabine
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glautre Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie
Carvalho Carine	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Scheiker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Alette	Trolliet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre



Grand Conseil
Secrétariat général
Pl. du Château 6
1014 Lausanne

Motion
(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part :
_____ 19-MOT.082

Déposé _____ le :
_____ 05.03.19

Scanné _____ le :

Art. 120 à 126a LGC La motion est une proposition soumise au GC et impliquant pour le CE (ou exceptionnellement une commission parlementaire) d'élaborer et de présenter un projet de loi ou de décret. Elle touche à une compétence propre du GC. Le motionnaire motive sa demande et expose le sens de la législation souhaitée.

La motion peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le motionnaire demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct de la motion à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate.

- Soit un député ou le CE demande la prise en considération immédiate de la motion et son renvoi au CE.

- Soit l'auteur de la motion demande sa prise en considération immédiate et son renvoi à une commission parlementaire chargée de présenter un projet de loi ou de décret.

Suite au vote du GC, la motion est soit renvoyée au CE, soit à une commission parlementaire, soit classée.

Important : sur proposition d'un député, d'une commission ou du CE, le GC peut, jusqu'à sa prise en considération, transformer la motion en postulat, auquel cas la procédure du postulat s'applique.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre de la motion

Un financement harmonieux de la facture sociale passe aussi par l'imposition des successions

Texte déposé

La part croissante de la facture sociale dans le budget des communes est souvent pointée du doigt comme une des causes des difficultés financières que connaissent certaines d'entre elles et cette problématique a suscité de nombreuses interventions au Grand Conseil.

Dans ce contexte, il apparaît problématique que certaines communes – qui comptent souvent un nombre élevé de contribuables aisés par rapport à la moyenne cantonale – aient supprimé toute imposition sur les successions en ligne directe descendante, alors que d'autres communes – comptant en général une moindre proportion de contribuables aisés –

continuent à les imposer au même taux que l'Etat.

Cette suppression partielle voire complète de l'impôt sur les successions par certaines communes revient non seulement à creuser les inégalités de fortunes dans le canton en affaiblissant le rôle re-distributeur de l'impôt, mais aussi à affaiblir le financement de la facture sociale. En effet, selon l'art. 3 de la Loi sur les péréquations intercommunales, 50% des revenus de l'impôt communal sur les successions sont « pris en compte pour le financement d'une part des dépenses sociales faisant l'objet d'une répartition financière entre l'Etat et les communes. » Une telle exemption d'impôt est d'autant moins compréhensible que le taux cantonal pour les successions en ligne directe est déjà modéré en comparaison avec les autres pays de l'OCDE (taux vaudois plafonné à 3,5% pour les successions en ligne directe dès 1,3 million de francs).

Afin que chaque commune contribue de manière équitable au financement de la part des dépenses sociales faisant l'objet d'une répartition financière entre l'Etat et les communes, la présente motion demande au Conseil d'Etat de soumettre au Grand Conseil une révision législative dans le sens suivant :

- suppression de la possibilité pour les communes d'exonérer complètement ou partiellement certaines catégories de successions et donations (suppression de l'al. 3 de l'art. 25 de la Loi sur les impôts communaux)
- fixation dans la Loi sur les impôts communaux d'un taux minimal de l'imposition des successions par les communes à 50 centimes par franc perçu par l'Etat

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures	☒
(b) renvoi à une commission sans 20 signatures	☐
(c) prise en considération immédiate	☐
(d) prise en considération immédiate et renvoi à une commission parlementaire	☐

Nom et prénom de l'auteur :

Buclin, Hadrien

Signature :

Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

MELLY SERGE

Signature(s) :



Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéquoz Sévering
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Elia	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Bettschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Creteigny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriadès Alexandre	Glardon Jean-Claude
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessementet Pierre	Glauser Krug Sabine
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glayre Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie
Carvalho Carine	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Aliette	Trolliet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martin	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre



Grand Conseil
Secrétariat général
Pl. du Château 6
1014 Lausanne

Postulat

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19.POS.128

Déposé le : 12.03.19

Scanné le : _____

Art. 118 et 119 LGC Le postulat charge le CE d'étudier l'opportunité de prendre une mesure ou de légiférer dans un domaine particulier (attention : le postulat n'impose pas au CE de légiférer, contrairement à la motion et à l'initiative) et de dresser un rapport. Il porte sur une compétence propre ou déléguée du CE. Motivé, le postulat doit exposer clairement la mesure souhaitée ou l'objet du rapport demandé.

Il peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le postulant demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct du postulat à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate. Un député ou le CE demande la prise en considération immédiate du postulat ; suite au vote du GC, le postulat est soit renvoyé au CE, soit classé.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre du postulat

Décharges : Pour une meilleure planification intercantonale

Texte déposé

Les projets de décharges se multiplient en Romandie et notamment dans le canton de Vaud avec deux projets qui suscitent de fortes oppositions (Grandson et Daillens). Le projet de décharge des Echatelards (Grandson) a provoqué près de 1400 oppositions alors que celui de la Vernette (Daillens et Oulens-sous-Echallens) fera l'objet d'un vote consultatif le 17 mars 2019.

Les nuisances générées par l'exploitation de ces décharges et leur impact sur le paysage sont souvent à l'origine des oppositions formulées. Par ailleurs, les contraintes liées à la protection des terres cultivables ou la protection des eaux, rendent la planification de ces projets de plus en plus complexe. Aujourd'hui, les décharges sont cadrées par le droit fédéral et cantonal. Pour pouvoir bénéficier d'un droit d'exploitation, les sites doivent être inscrits dans le plan cantonal de gestion des déchets. La dernière mise à jour effectuée en 2016 identifie les sites de la Vernette et des Echatelards comme étant « prioritaires » pour accueillir des matériaux D (mâchefers provenant des usines d'incinération des ordures ménagères) et E (plomb, chrome, mercure, amiante, ...).

La planification de nouveaux projets de décharge sur le territoire vaudois vise à anticiper la fermeture annoncée de différents sites. Elle doit aussi permettre de répondre à des besoins qui sont la conséquence de nos modes de vie et de consommation ainsi que du dynamisme économique que connaît le canton.

Aujourd'hui, certains matériaux vaudois sont transportés et stockés dans les cantons voisins (Fribourg, Berne...). Dans le même temps, le canton de Vaud accueille certains déchets de ses voisins (Genève notamment). Chaque canton assume sa part de responsabilité dans le traitement de ces déchets, ce qu'il nous semble important de préserver. Cela passe par une bonne coordination entre les cantons concernés.

La loi cantonale dispose que « *Le Conseil d'Etat coordonne et développe la gestion des déchets avec les autres cantons. Il conclut les accords nécessaires à la réalisation de cet objectif* » (article 9 de la loi sur la gestion des déchets)¹.

Des accords sont donc passés entre les cantons romands pour la gestion et le stockage de ces déchets. Ces accords découlent d'analyses menées à l'échelon intercantonal. Si ces démarches sont à saluer, elles mériteraient selon nous d'être mieux valorisées à travers l'élaboration d'une véritable planification intercantonale qui se substituerait, tout ou partie, aux planifications cantonales existantes. Une telle démarche serait de nature à renforcer la transparence des méthodes utilisées pour le choix des sites et permettrait dans certains cas, d'optimiser les projets et leur impact territorial et environnemental, au regard des besoins projetés à l'échelle romande.

Enfin, une réflexion devrait être menée sur la taille des projets, ou plutôt sur la procédure à suivre pour exploiter des sites qui peuvent parfois couvrir plusieurs dizaine d'hectares. L'exploitation de certaines décharges peut en effet se déployer sur des surfaces importantes qui seront mobilisées en plusieurs étapes. L'entrée en force d'un plan d'affectation cantonal offre donc la garantie pour l'exploitant de pouvoir disposer d'un terrain légalisé pour plusieurs décennies. Même si les exploitations sont soumises à des contrôles très stricts, certaines opérations seront autorisées sur la base de décisions prises 30 ans plus tôt ! Il peut donc y avoir un décalage important entre les besoins réels et les besoins planifiés. Une des solutions serait de limiter la durée de validité des plans d'affectation cantonaux (PAC) permettant l'exploitation de décharges, à une durée qui pourrait être fixée à 15 ans, par analogie avec les plans d'affectation créant des zones à bâtir².

Les décharges induisent un impact territorial et environnemental important, avec des enjeux financiers et économiques forts. Certains plans d'affectation cantonaux permettent une exploitation sur une durée de plus de 30 ans. Chaque région doit assumer une part de responsabilité dans la gestion et le stockage des déchets. Les cantons romands collaborent déjà activement à l'identification des sites favorables à l'accueil des déchets. Cette coordination mérite d'être valorisée, compte tenu des contraintes de plus en plus fortes pour développer ce type de projets.

Ainsi, nous avons l'honneur de demander au Conseil d'Etat d'étudier la possibilité :

- d'établir une planification intercantonale, à l'échelle romande, qui tienne compte des besoins de stockage pour les prochaines décennies, et qui s'appuie sur une « analyse multicritère » intégrant notamment des éléments qui permettent d'objectiver l'impact environnemental et territorial des projets de décharge.

- de limiter la durée de validité ou de soumettre périodiquement à réexamen les plans d'affectation cantonaux (PAC) permettant l'exploitation de décharges sur le territoire cantonal.

¹ Le canton de Fribourg prévoit une disposition similaire à l'article 4 de sa loi cantonale sur la gestion des déchets.

² On pourrait imaginer que les périmètres définis dans le PAC soient assortis de statuts différenciés en fonction de l'horizon temporel auquel ils seront activés. Plusieurs instruments d'aménagement du territoire (plans directeurs ou plans sectoriels de la Confédération) différencient déjà leur projet en fonction de leur « degré de maturité » (« coordination réglée, en cours, information préalable »).

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures



(b) renvoi à une commission sans 20 signatures



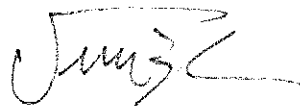
(c) prise en considération immédiate



Nom et prénom de l'auteur :

VENIZELOS Vassilis

Signature :

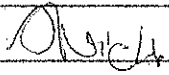
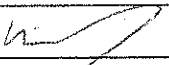
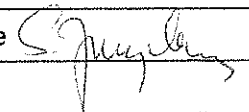
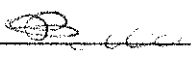
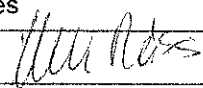
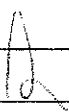
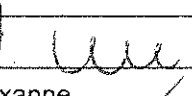
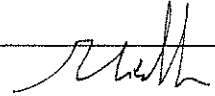
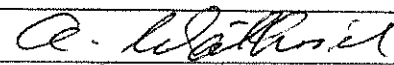
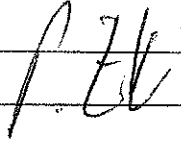


Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

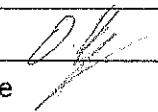
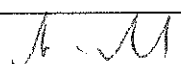
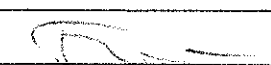
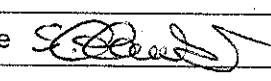
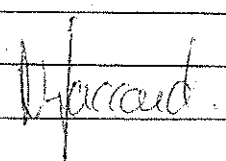
Signature(s) :

Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc 	Ryf Monique
Joly Rebecca 	Paccaud Yves	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne 	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie 	Simonin Patrick
Lohri Didier 	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore 	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix 
Mahaim Raphaël 	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne 	Thuillard Jean-François
Matter Claude 	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Alette	Trolliet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge 	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice 	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas 
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre 

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier 
Baehler Bech Anne 	Chevalley Jean-Rémy	Evéquo Séverine
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme	Ferrari Yves 
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Bettschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Cretegny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure 	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriadès Alexandre	Gardon Jean-Claude
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessemontet Pierre	Glauser Krug Sabine 
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glare Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie 
Carvalho Carine	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy



Grand Conseil
Secrétariat général
Pl. du Château 6
1014 Lausanne

Motion

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19-MOT-083

Déposé le : 12.03.19

Scanné le : _____

Art. 120 à 126a LGC La motion est une proposition soumise au GC et impliquant pour le CE (ou exceptionnellement une commission parlementaire) d'élaborer et de présenter un projet de loi ou de décret. Elle touche à une compétence propre du GC. Le motionnaire motive sa demande et expose le sens de la législation souhaitée.

La motion peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le motionnaire demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct de la motion à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate.

- Soit un député ou le CE demande la prise en considération immédiate de la motion et son renvoi au CE.

- Soit l'auteur de la motion demande sa prise en considération immédiate et son renvoi à une commission parlementaire chargée de présenter un projet de loi ou de décret.

Suite au vote du GC, la motion est soit renvoyée au CE, soit à une commission parlementaire, soit classée.

Important : sur proposition d'un député, d'une commission ou du CE, le GC peut, jusqu'à sa prise en considération, transformer la motion en postulat, auquel cas la procédure du postulat s'applique.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre de la motion

Médecines complémentaires au CHUV : cessons CEMICmac

Texte déposé

La thématique des médecines complémentaires revient régulièrement au Grand Conseil : motion Ogay déposée en 1991 pour la création d'une chaire de médecine complémentaire, motion Perrin déposée en 1999 concernant la profession d'ostéopathie, et enfin le postulat Calpini pour les médecines complémentaires au CHUV, déposé en juin 2015, qui a donné un préavis timide discuté au plénum en 2018, renforçant, un peu, le Centre de médecine intégrative et complémentaire (CEMIC), sans pour autant améliorer son autorité ni son rayon d'action. Ce sujet est suivi de très près par différent.e.s député.e.s, compte tenu notamment de la mise en application relativement lente de l'article 118a de la Constitution fédérale sur les médecines complémentaires, soutenu pourtant par 78,4% des votant.e.s vaudois.es, en 2009. Pour rappel, les Vaudois et les Vaudoises ont été les votant.e.s qui ont le plus plébiscité cette disposition constitutionnelle.

Les médecines complémentaires complètent la médecine allopathique. Elles améliorent la qualité de vie des patients, en réduisant les douleurs et les effets secondaires comme les nausées. Elles permettent des soins plus proches de certains besoins des patients (par exemple l'hypnose qui

remplace les somnifères ou les anesthésies, ce qui permet moins de prescription de médicaments, moins de risques d'interactions ou moins d'addiction. Et moins de coûts). Moins de coûts en effet, car par exemple, aux soins intensifs, l'hypnose permet de réduire les coûts de traitement de 19'000.- par patient.e en réduisant la durée d'hospitalisation.

Le préavis répondant au postulat Calpini, adopté par le plénum, est une bonne première étape pour mettre de l'ordre dans la pratique des médecines complémentaires au CHUV et enfin répondre correctement à la forte demande populaire en matière de médecine complémentaire.

En effet, jusqu'ici, il n'existait pas de ligne directrice écrite fixée par le Département concernant les médecines complémentaires. Ce cadre devait absolument être fixé : de nombreuses thérapies complémentaires sont déjà effectuées au CHUV, toutefois sans coordination et sans contrôle des formations. De plus, on constate d'importantes disparités dans l'accès au soin, car chaque service décide de son offre en médecine complémentaire. La pratique des médecines complémentaires est donc hétéroclite et non structurée. Et comme ces soins ne sont pas basés sur des prescriptions claires et dirigées par un service responsable transversal, mais sur la décision de chaque chef.fe de service, deux patient.e.s présentant un même symptôme peuvent se voir proposer un service – ou pas – en fonction de l'étage où ils/elles sont soigné.e.s. De même, des risques de rupture de traitement existent, si le/la médecin chef.fe change ou décide que finalement on ne propose plus de services en médecine complémentaire. Et nous considérons que le Conseil d'Etat n'a répondu que de manière trop insuffisante au problème !

L'existence d'un pool de compétence en médecines complémentaires fort est en effet l'assurance d'avoir un service d'expert.e.s. Ces expert.e.s doivent pouvoir avoir une pratique transversale, à l'image des soins palliatifs, mais aussi des spécialistes en gériatrie, en gestion de la douleur ou en psychiatrie : nous n'imaginerions pas que chaque service ait son/sa responsable dans ces spécialités, ni qu'il s'organise comme il le souhaite pour traiter de ces objets. Ainsi, le centre de médecine intégrative et complémentaire doit pouvoir répondre à ce besoin de transversalité, à l'image des équipes de psychiatrie de liaison, par exemple. Ce n'est pas ce qui est prévu.

À noter, que les services réclament eux-mêmes un développement de l'offre en médecine complémentaire au CHUV. Actuellement, c'est principalement l'oncologie stationnaire qui bénéficie de cette offre, alors que la gynécologie-obstétrique, la neurologie, l'oncologie pédiatrique et la rhumatologie, entre autres, devraient également en bénéficier. Selon une enquête interne, 90% du corps médical et des soignant.e.s souhaitent ce développement des médecines complémentaires au sein du CHUV à la hauteur du besoin de transversalité et d'autorité en la matière. Ce n'est pas ce qui est prévu.

De plus, des inquiétudes sont nées suite à la publication de l'offre d'emploi pour la direction du CEMIC, inquiétudes qui n'ont pas été rassurées par les réponses faites à l'interpellation Porchet déposée à ce sujet, au contraire. Nous devons nous assurer que la mission du Centre de médecine intégrative et complémentaire ne se cantonnera pas à délivrer quelques prestations, par exemple le traitement de la douleur, mais aussi à offrir une expertise dans un sens plus large sur l'ensemble des médecines complémentaires. Ce n'est pas ce qui est prévu.

Le plan stratégique du CHUV, actuellement débattu par la commission de santé du Grand Conseil et dans lequel les MC devaient figurer pour la première fois, laisse quant à lui pantois quant à sa vacuité. Nous espérons y trouver un vrai plan de développement des médecines complémentaires pour les prochaines années concernant l'application de l'article constitutionnel plébiscité par les Vaudoises et les Vaudois. Ce n'est pas ce qui est prévu.

Au contraire, les récents développements du CEMIC, faisant suite au départ du Prof. Dr. Rodondi, laisse entrevoir une fusion du centre avec le centre de la douleur, ce qui est très éloigné du besoin plus généraliste en médecines complémentaires au CHUV. La médecine complémentaire est une spécialité en soi, qui touche à la douleur, mais pas uniquement. La médecine complémentaire est un domaine nouveau, il demande donc un service autonome, sans direction d'un autre service qui ne peut pas intégrer la totalité des médecines complémentaires d'un point de vue stratégique.

Il apparaît de plus que les procédures n'aient pas été correctement respectées et que l'offre de cours ait drastiquement perdu en qualité, tout cela alors que le/la nouveaux/elle responsable du CEMIC n'a pas été nommé. Plus grave encore, le CEMIC ne peut plus assurer la même offre de soin aux patients, pas plus que sa responsabilité de garde-fou face aux pratiques pseudo-médicales qui peuvent être proposées à des patient.e.s crédules.

En effet, un centre de compétence est également un garde-fou face au risque de charlatans, grâce à une expertise et un vrai contrôle. C'est aussi un garde-fou face à l'automédication, car les patient.e.s ont recours aux médecines complémentaires de toute manière, sans toujours en informer leur médecin, ni que celui-ci ou celle-ci ne leur pose la question. Ainsi 45% des patient.e.s en oncologie ont recours aux médecines complémentaires à côté de leurs soins au CHUV. Ajoutons que les thérapeutes privés ne voient pas un tel développement comme une concurrence, mais au contraire comme une interface bienvenue et une valorisation de leurs compétences, qu'ils/elles appellent de leurs vœux.

Ainsi, avoir un service de médecine complémentaire et intégrative permet de répondre à une **vraie demande** de la population vaudoise et de rétablir **l'équité d'accès au soin**.

Nous pouvons faire le parallèle avec les soins palliatifs. Peut-être vous souvenez-vous que sans l'intervention du Grand Conseil, en 2002, les soins palliatifs tels que nous les connaissons aujourd'hui n'existeraient pas. Nous demandons la création d'un service de médecine complémentaire, avec une réelle autorité dans les processus de soin, une autonomie par rapport à d'autres services avec d'autres priorités ou objectifs et des compétences transversales pour offrir la qualité de soin et de conseil à la hauteur des attentes de la population.

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures

(b) renvoi à une commission sans 20 signatures

(c) prise en considération immédiate

(d) prise en considération immédiate et renvoi à une commission parlementaire

X
[
[
[

Nom et prénom de l'auteur :

PORCHET Léonore

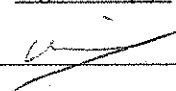
Signature :



Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

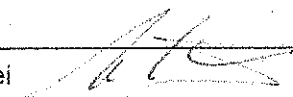
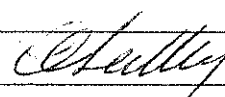
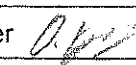
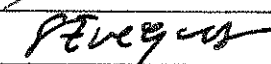
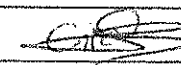
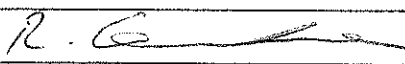
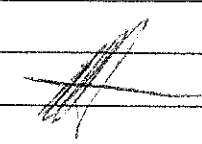
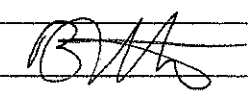
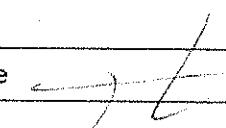
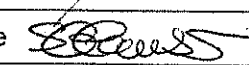
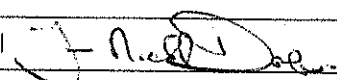
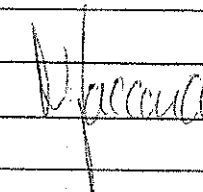
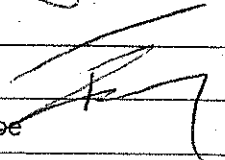
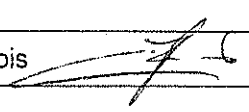
JOLY Rebecca

Signature(s) :

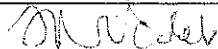
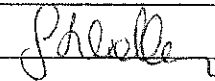
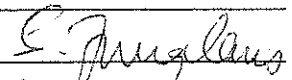
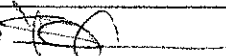
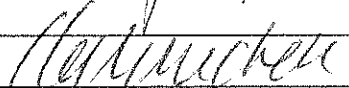
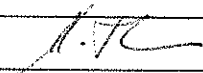
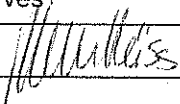
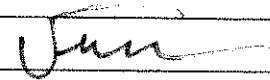
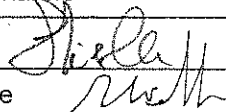
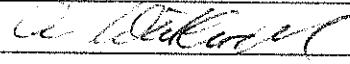
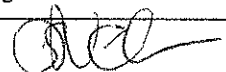
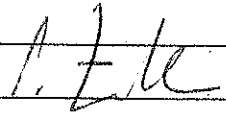


Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei 	Chevalley Christine 	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier 
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéquo Séverine 
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme 	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Bettschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé 
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis 	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Cretegnny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas 	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure 	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriadès Alexandre	Gardon Jean-Claude 
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessemontet Pierre	Glauser Krug Sabine 
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glare Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel 	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie 
Carvalho Carine	Dubois Thierry 	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François 	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc 	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella 
Jungclaus Delarze Susanne 	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie 
Labouchère Catherine 	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François 	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix 
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel 
Masson Stéphane	Räss Etienne 	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Alette	Trolliet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine 	Richard Claire 	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis 
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent 	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas 
Neumann Sarah 	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre 

Motion

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19.401.084

Déposé le : 12.03.19

Scanné le : _____

Art. 120 à 126a LGC La motion est une proposition soumise au GC et impliquant pour le CE (ou exceptionnellement une commission parlementaire) d'élaborer et de présenter un projet de loi ou de décret. Elle touche à une compétence propre du GC. Le motionnaire motive sa demande et expose le sens de la législation souhaitée.

La motion peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le motionnaire demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct de la motion à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate.

- Soit un député ou le CE demande la prise en considération immédiate de la motion et son renvoi au CE.

- Soit l'auteur de la motion demande sa prise en considération immédiate et son renvoi à une commission parlementaire chargée de présenter un projet de loi ou de décret.

Suite au vote du GC, la motion est soit renvoyée au CE, soit à une commission parlementaire, soit classée.

Important : sur proposition d'un député, d'une commission ou du CE, le GC peut, jusqu'à sa prise en considération, transformer la motion en postulat, auquel cas la procédure du postulat s'applique.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre de la motion

Réglementer la pratique de la médecine complémentaire

Texte déposé

L'été dernier, le sujet des médecines complémentaires a fait la une des journaux au sujet de pratiques de certains professionnels qui n'étaient pas acceptables (notamment quant à la « guérison » de l'homosexualité). La soussignée avait alors déposé une question orale pour demander au gouvernement quelles étaient les possibilités d'agir pour le canton. Cette motion fait suite à la réponse reçue à cette question.

En effet, un rapport de 2016 de l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive, du centre d'évaluation et d'expertise en santé publique et du centre de médecine intégrative et complémentaire¹ mettait en avant la carence du système vaudois en matière de régulation des médecines complémentaires. Ainsi, dans un cas comme celui qui a été mis au jour cet été, le canton ne peut rien faire.

Or, cette situation n'est aujourd'hui plus acceptable. Comme le montre l'étude de 2016, les Vaudois

¹ Voir l'étude ici : https://www.iumsp.ch/Publications/pdf/rds254_fr.pdf

et les Vaudoises recourent fortement (le plus haut taux de Suisse) à ces médecines. Des études scientifiques montrent les effets bénéfiques de ces médecines complémentaires. Les formations en la matière ont évolué et il est également important que des professionnels correctement formés puissent obtenir une reconnaissance de leur travail. De plus, la forte sollicitation de la population de ces médecines complémentaires a créé un besoin de la part des praticiens de médecine dite "traditionnelle" de plus d'information sur les thérapies complémentaires et leurs effets. Enfin, l'ouverture du CHUV à ces médecines peut entraîner une augmentation de la confiance de la population dans ces médecines.

De manière générale, pour des raisons de santé publique, l'Etat aurait intérêt à intervenir afin d'éviter les abus, notamment pour les thérapies remboursées par une assurance complémentaire. En effet, la présence de professionnels de la santé peu ou mal formés peut avoir des effets négatifs importants pour leur patient, soit un retard de diagnostic ou le traitement de "maladies" qui n'en sont pas. Or, au final, ces patients finissent par devoir nécessiter plus de soins et cela pèse sur leur état de santé. Aujourd'hui, lorsque l'on va voir un homéopathe non-médecin, il s'agit d'un professionnel de la santé et il y a une attente légitime quant à la qualité des soins qui seront prodigués. Or, cette qualité n'est aujourd'hui pas assurée dans le canton de Vaud contrairement à d'autres cantons.

La présente motion vise ainsi à ce que l'Etat se dote d'outils afin de pouvoir mieux réguler l'offre de médecine complémentaire présente sur le canton, en s'inspirant des pistes ouvertes par le rapport de 2016 sur les médecines complémentaires dans le canton de Vaud. Cela n'exclurait pas des pratiques de se développer en marge de ce cadre, mais il s'agit d'assurer que des professions reconnues soient un minimum encadrées par l'Etat pour des raisons de santé publique.

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures ☒

(b) renvoi à une commission sans 20 signatures ☐

(c) prise en considération immédiate ☐

(d) prise en considération immédiate et renvoi à une commission parlementaire ☐

Nom et prénom de l'auteur :

Rebecca Joly

Signature :



Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

PORCHET LÉONORE

Signature(s) :



Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Version révisée des députés

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh
Aschwanden Sergei
Attinger Doepper Claire
Baehler Bech Anne
Balet Stéphane
Baux Céline
Berthoud Alexandre
Betschart Anne Sophie
Bettschart-Narbel Florence
Bezençon Jean-Luc
Blanc Mathieu
Bolay Guy-Philippe
Botteron Anne-Laure
Bouverat Arnaud
Bovay Alain
Buclin Hadrien
Buffat Marc-Olivier
Butera Sonya
Byrne Garelli Josephine
Cachin Jean-François
Cardinaux François
Carrard Jean-Daniel
Carvalho Carine
Chapuisat Jean-François
Cherbuin Amélie

Cherubini Alberto
Chevalley Christine
Chevalley Jean-Bernard
Chevalley Jean-Rémy
Choilet Jean-Luc
Christen Jérôme
Christin Dominique-Elia
Clerc Aurélien
Cornamusaz Philippe
Courdesse Régis
Cretegnny Laurence
Croci Torti Nicolas
Cuendet Schmidt Muriel
Cuéril Julien
Dellion Fabien
Démétrides Alexandre
Desarzens Eliane
Dessemontet Pierre
Devaud Grégory
Develey Daniel
Dolivo Jean-Michel
Dubois Carole
Dubois Thierry
Ducommun Philippe
Dupontet Aline

Durussel José
Echenard Cédric
Epars Olivier
Evéquoz Séverine
Favrod Pierre Alain
Ferrari Yves
Freymond Isabelle
Freymond Sylvain
Fuchs Cécile
Gander Hugues
Gaudard Guy
Gay Maurice
Genton Jean-Marc
Germain Philippe
Gfeller Olivier
Glardon Jean-Claude
Glausser Nicolas
Glausser Krug Sabine
Glarye Yann
Gross Florence
Induni Valérie
Jaccard Nathalie
Jaccoud Jessica
Jagues Vincent
Jaquier Remy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc <i>J. Nicolet</i>	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella <i>G. Schaller</i>
Jungclaus Delarze Susanne <i>S. Jungclaus</i>	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie <i>S. Podio</i>	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine <i>D. Probst</i>	Stürner Felix <i>F. Stürner</i>
Mahaim Raphaël <i>M. Mahaim</i>	Radice Jean-Louis <i>J. Radice</i>	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves <i>P. Rapaz</i>	Thalmann Muriel <i>M. Thalmann</i>
Masson Stéphane	Räss Etienne <i>E. Räss</i>	Thuillard Jean-François
Matter Claude <i>C. Matter</i>	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier <i>O. Mayor</i>	Rey-Marion Alette	Trollet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian <i>C. van Singer</i>
Melly Serge <i>S. Melly</i>	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice <i>M. Mischler</i>	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane <i>S. Montangero</i>	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas <i>A. Wüthrich</i>
Neumann Sarah <i>S. Neumann</i>	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre <i>P. Zwahlen</i>

Motion Serge Melly et consorts – Police coordonnée vaudoise : pour une gouvernance et un commandement unifiés

Texte déposé

Le rapport N° 41 de la Cour des Comptes, présenté le 21 juin dernier, pointait du doigt des erreurs de jeunesse de la réforme policière vaudoise, tant du point de vue de son organisation que de ses finances. Sur ce dernier point, il y a eu en 2015 un accord politique entre le Conseil d'Etat et le Grand Conseil, pour attendre 2021 avant d'ouvrir à nouveau la question de la facture policière (dans le cadre de la RIE III vaudoise). Cette motion ne vise pas à rouvrir ce volet.

En revanche, s'agissant de l'organisation de la police coordonnée, le rapport de la Cour des Comptes pointait du doigt différentes insuffisances, voire des blocages dans la gouvernance. En particulier, les constatations et recommandations 1 et 2.

Pour rappel, la première constatation insistait sur le fait que « le système laisse trop de place à l'expression des divergences d'intérêts des différents acteurs, bloquant ainsi la mise en œuvre d'une véritable police coordonnée placée sous commandement unifié ». Comme recommandation, la Cour « recommande au Conseil cantonal de sécurité (CCS) de renforcer le rôle moteur de la Direction opérationnelle (DO) » et rappelait que le CCS doit présenter chaque année un plan d'action coordonné (PAC) au Conseil d'Etat pour validation.

Pour ce qui est de la deuxième constatation dans ce rapport, la Cour relevait qu'« il manque une systématique permettant (...) (la) priorisation (des problèmes) » et qu'« il existe toujours une culture de cloisonnement » entre les différents corps. Elle recommande alors de « développer une systématique (...) qui élimine les cloisonnements infondés ».

Nous estimons qu'il serait bon de revoir certaines dispositions de la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) de manière à résoudre les problèmes identifiés. Les modifications à apporter devraient permettre d'améliorer la qualité des prestations sécuritaires, de garantir le standard d'application, ainsi que de donner une plus grande assise aux organes de conduite dans l'esprit du commandement unifié. Sur ce dernier point, force est de constater que, malgré les efforts, les divergences d'intérêt n'ont jamais permis de donner à cette disposition légale (article 22 LOPV) sa pleine efficacité, aucun mécanisme de contrainte n'existant pour imposer cette vision. Pourtant, la convention de 2008 entre le canton et les associations faitières des communes prévoyait très clairement cette prévalence à son chiffre II.6 : « Les corps de police communaux et intercommunaux, ainsi que la Police cantonale exécutent leurs tâches sous l'autorité du commandant de la Police cantonale. »

On entend d'ailleurs bien souvent les policiers dire que, dans le terrain, la collaboration se passe bien, mais que c'est au niveau des chefs et des politiques que cela bloque. En réalité, les responsables politiques des polices intercommunales, parfois sous l'influence de « leurs commandants de police », ont tendance à revendiquer une certaine autonomie dans la définition des missions et des objectifs des polices dont ils ont la charge, en vertu de l'adage « qui paye commande ».

Cette motion vise à clarifier les trois points suivants :

1. Fonctionnement des organes de conduite

Au vu du rapport de la Cour des Comptes, c'est dans ce domaine que des modifications s'imposent pour permettre au chef de la DO de garantir le commandement unifié. Le parallèle peut aussi être fait avec la cheffe du Département des institutions et de la sécurité, à la tête du CCS en vertu de la Constitution comme de la LOPV.

Article 19 c) Organisation

^{1.} *Le Conseil cantonal de sécurité est présidé par le chef du département.*

- ^{2.} *Il prend ses décisions par consensus. En cas de désaccord, son président tranche.*

Article 22 c) Organisation

- ^{1.} *La Direction opérationnelle a pour chef le commandant de la Police cantonale. Celui-ci assure le commandement unifié des polices qui exécutent leurs tâches sous son autorité.*
- ^{2.} *Elle prend ses décisions par consensus. En cas de désaccord, son chef tranche.*

Aucune organisation sécuritaire ne peut être efficace en prenant des décisions par consensus, en particulier au vu des défis actuels et de la vitesse à laquelle le monde et ses phénomènes criminels évoluent. Que ce soit en matière opérationnelle, d'équipement, de directives traduisant les règles légales, une seule décision doit s'imposer, souvent dans les meilleurs délais.

Avec cette motion, nous proposons de revoir ces deux articles de la LOPV afin de changer le mode de décision du CCS et de la DO, dans le but de renforcer la gouvernance.

2. Renforcement du rôle du commandant

Les décisions des organes de conduite doivent avoir un caractère contraignant. Pour ce faire, la loi doit évoluer et permettre d'imposer la mise en application de certaines dispositions (par exemple celles en lien avec l'article 23 alinéa 4 lettre c LOPV).

Le rôle du Commandant de la Police cantonale, par ailleurs chef de la DO, doit être replacé au centre. Cela est d'autant plus légitime que deux récentes jurisprudences de la Cour administrative du tribunal cantonal ont confirmé ses prérogatives légales de chef de la police judiciaire. Il est donc qualifié pour retirer les compétences judiciaires à tout policier, y compris au niveau communal. Une telle possibilité d'agir n'est pas anodine et démontre la nécessité toujours plus grande d'un système appliquant des règles cohérentes.

Cette motion vise à renforcer les possibilités d'asseoir le commandement unifié, notamment en donnant les moyens de faire imposer des décisions.

3. Périodicité et contenu du PAC

Selon l'article 18 alinéa 3 lettre a, le CCS doit proposer chaque année un PAC au Conseil d'Etat, dans « lequel il propose la stratégie et les orientations globales en matière de sécurité ». Or, à voir les déterminations des différents acteurs, pour que le PAC soit élaboré, mis en œuvre et évalué correctement, une périodicité ramenée à tous les deux ans serait largement suffisante. Ce PAC devrait aussi clarifier ce qui ressort du commandement unifié de ce qui est en lien avec les missions de police de proximité.

Il est donc proposé, par le biais de cette motion, de modifier la périodicité de ce PAC, pour le rendre pluriannuel — par exemple tous les deux ans. Tout au moins, il pourrait être utile de différencier le rythme de mise à jour des éléments de nature stratégique de ceux purement opérationnels. Pour faire suite aux recommandations de la Cour des Comptes, il est proposé au travers de la présente motion, que le Conseil d'Etat élabore des modifications à la LOPV permettant de rendre plus effective la volonté du Grand Conseil de 2011 de doter l'organisation policière d'un commandement unifié et de permettre à ce commandement unifié d'imposer ses décisions opérationnelles. Le renforcement de la gouvernance permettra de mettre en œuvre, de manière beaucoup plus efficace, la volonté populaire en faveur d'une police coordonnée dans le canton.

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures

*(Signé) Serge Melly
et 24 cosignataires*

Développement

M. Serge Melly (AdC) : — Cela n'apparaît pas forcément sur l'ordre du jour, mais ma motion a été déposée le 27 juin, jour de l'installation des autorités. Je ne l'ai pas fait seulement pour signer la première motion de la législature, mais bien pour montrer que j'agissais suite au 41^{ème} rapport de la Cour des comptes, officiel dès le 21 juin 2017.

Pour ceux qui n'ont pas eu le temps de lire les 82 pages de ce rapport, il suffit d'en lire les résumés et les recommandations pour se rendre compte que, comme le laissait prévoir la discussion en 2011 sur la future Loi sur l'organisation de la police vaudoise, les problèmes ne tarderaient pas à surgir avec une organisation aussi complexe et compliquée. En effet, je ne le cache pas : j'ai toujours eu un faible pour les grandes figures françaises. J'étais membre du Comité d'initiative sur Charlemagne et, bien sûr, adepte des trois mousquetaires et en particulier d'Artagnan. J'ai voté et fait voter l'initiative d'Artagnan sur une police unique, car avoir deux systèmes policiers pour un nombre d'habitants inférieur à un million me paraît être un luxe et une complication inutiles. Pour paraphraser la sagesse populaire : pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ?

Suite à l'échec de l'initiative et parce que je ne suis pas mauvais perdant, j'ai voté la Loi sur la police coordonnée. Au moment des débats, on nous a dit deux choses : premièrement, vu la complexité — si ce n'est l'imbroglio — de cette loi, il faudrait faire périodiquement le point de la situation. Deuxièmement, la police coordonnée devait être une solution provisoire permettant de tenir compte des susceptibilités communales, mais à terme, la police unique devrait s'imposer. Ce temps n'est pas encore venu ; pour le moment, il faut améliorer la loi actuelle en corrigeant ses plus gros défauts. Alors, c'est formidable ! La Cour des comptes a fait le travail, et l'a particulièrement bien fait, en l'occurrence ! Ma motion n'a donc qu'un seul but : que tout le travail effectué ne reste pas lettre morte et qu'on applique les recommandations de la Cour des comptes.

C'est pour cette raison que j'ai déposé une motion et non un postulat. Je ne demande pas un rapport, mais que l'on corrige les défauts principaux de la loi actuelle, dans les termes soulevés par la Cour des comptes. En quelque sorte, c'est elle qui a rédigé la motion et non moi ! Surtout, la situation m'a été décrite directement par des gendarmes. Vous savez sans doute que, suite à de nombreuses demandes relayées par l'Union des communes vaudoises (UCV), les contacts entre les syndic et les postes de gendarmerie sont maintenant beaucoup plus nombreux. Anciennement, le syndic était quasiment le dernier à apprendre l'événement survenu sur son territoire. Aujourd'hui, il est très vite averti par un SMS du poste de gendarmerie. En plus, une candidature au Conseil d'Etat crée des contacts privilégiés permettant de ressentir les besoins du canton et de ses habitants, dans tous les domaines de la gestion publique, mais particulièrement en matière de sécurité.

Il me reste à résumer les trois points essentiels de la motion.

1. Clarifier la question de la gouvernance et en particulier des organes de conduite, à savoir le Conseil cantonal de sécurité et la Direction opérationnelle.
2. Renforcer le rôle du Commandant en « replaçant le chef d'orchestre sur l'estrade », de manière à assurer une vraie coordination.
3. Revaloriser le plan d'action coordonnée et examiner son contenu et sa périodicité.

J'espère un débat en commission qui soit ouvert et qui dépasse les clivages gauche/droite que je ne verrais pas s'introduire dans cet objet. Enfin, je rappelle qu'il s'agit de renforcer la police coordonnée et non pas d'affaiblir les polices communales.

La motion, cosignée par au moins 20 députés, est renvoyée à l'examen d'une commission.

**RAPPORT DE MAJORITE DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Motion Serge Melly et consorts - Police coordonnée vaudoise : pour une gouvernance et un commandement unifiés

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 23 novembre 2017 à la Salle de la Cité, Rue Cité-devant 13, à Lausanne. Elle était composée de Mmes Anne Baehler Bech, Myriam Romano Malagrifa, et de MM. Nicolas Croci Torti, Marc Vuilleumier, Serge Melly, Fabien Deillon, et de M. Jean-Daniel Carrard, confirmé dans sa fonction de président-rapporteur.

Ont également participé à cette séance :

Mme Béatrice Métraux (cheffe du DIS), M. Jacques Antenen (commandant de la Polcant), M. Alain Gorka (commandant de la gendarmerie).

M. Cédric Aeschlimann (SGC) a assuré le secrétariat de la commission. Mme Gaëlle Corthay (SGC) a rédigé les notes de séance.

2. POSITION DU MOTIONNAIRE

Le motionnaire a repris les considérations du rapport de la Cour des comptes de juin 2017. Plus particulièrement, les constatations suivantes : le système laisse trop de place à l'expression des divergences d'intérêts des différents acteurs, bloquant ainsi la mise en œuvre d'une véritable police coordonnée placée sous commandement unifié ; la gouvernance et la coordination de la police coordonnée présentent des défauts et n'est pas efficiente ; le plan d'action coordonné (PAC) ne distingue pas clairement ce qui doit être placé sous le commandement unifié du commandant de la police cantonale (PolCant) de ce qui relève de la compétence propre ou déléguée des polices communale (PolCom). Cette situation génère des tensions entre les différents acteurs et ne permet pas au commandant de la PolCant d'exercer le commandement unifié de toutes les polices qui exécutent leurs tâches sous son autorité.

Il rappelle que l'objectif de sa motion est d'améliorer et de renforcer le fonctionnement de la police coordonnée voulue par le peuple et en aucun cas d'affaiblir les PolCom. La police coordonnée doit être véritablement mise en place, sans retour en arrière vers un système de PolCom fonctionnant en vase clos. S. Melly demande ainsi au Conseil d'Etat de :

1. Clarifier la question de la gouvernance et en particulier des organes de conduite, à savoir le Conseil cantonal de sécurité (CCS) et la Direction opérationnelle (DO).
2. Renforcer le rôle du commandant, de manière à assurer une vraie coordination.
3. Revaloriser le plan d'action coordonné, examiner son contenu et sa périodicité.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

La conseillère d'Etat B. Metraux considère qu'il lui importe également de renforcer la police coordonnée

et d'effectuer les améliorations nécessaires afin de répondre aux recommandations de la Cour des comptes.

Concernant la gouvernance, le Conseil d'Etat partage l'essentiel des constats de la Cour des comptes dont notamment la difficulté de trouver une solution et de prendre une décision qui conviennent à tous, alors que chacun a des effectifs et des enjeux différents. Il est nécessaire de mieux définir la répartition des tâches afin de renforcer la police coordonnée ; celles de proximités sont du ressort des polices communales et régionales et les autres sont du ressort du commandement unifié. Pour ce faire, le plan d'action coordonné (PAC) est très utile et doit être mis en avant. Le Conseil d'Etat et la Cour des comptes mettent en exergue auprès du Conseil cantonal de sécurité (CCS) le rôle important de la Direction opérationnelle (DO) et du commandant de la PolCant en insistant sur le fait que l'impulsion doit venir de la DO.

Les grands rôles de la PolCant dans le commandement unifié sont la mise en œuvre du PAC et la définition du processus de décisions. Le processus n'est pas toujours très clair et les missions parfois s'entrechoquent.

M. Antenen, chef de la DO et commandant de la PolCant relève que, à la fois à la tête de la police coordonnée et du plus important corps de police du canton, il se retrouve dans une posture parfois ambiguë. Ainsi, lorsqu'il dirige les séances de DO, il doit donner des gages aux policiers communaux et intercommunaux afin de prouver qu'il n'est pas que la voix de la PolCant. Inversement, il doit montrer à la PolCant qu'il n'est pas que chef de la DO, mais également leur commandant. Il souhaite distinguer efficacité et efficience ; malgré des chiffres positifs, il est peut-être possible de faire mieux avec moins de moyens. La clé du problème est l'article 22c LOPV. Celui-ci prévoit le commandant de la PolCant comme chef de la DO, mais une prise de décisions par consensus. Il y a un défaut dans le libellé de cette disposition ; avec cette formulation, toute solution qui n'est pas consensuelle a beaucoup de peine à être imposée dans la pratique. La pierre d'achoppement de la problématique actuelle se trouve dans le partage des compétences. La frontière entre le supra-régional - de la compétence de la PolCant - et le local, régional, ou de proximité - de la compétence du commandant local - est une frontière difficile à déterminer. Lorsque la PolCant souhaiterait aller vers une mise en commun des ressources, elle se heurte à des intérêts locaux ou régionaux, qui perturbent le raisonnement d'ensemble. Les commandants locaux se réfèrent alors à l'autonomie communale. Et soit à défaut d'un intérêt fondamental soit pour des questions financières, ils peuvent empêcher l'adoption d'un plan commun onéreux, comme par exemple l'informatique. M. Antenen rappelle qu'il y a actuellement neuf polices communales, de tailles et d'intérêts très différents. Le consensus est effectivement la solution idéale, mais dans la pratique il est très difficile de mettre d'accord des petits corps de police et des plus grands.

M. Gorka, commandant de la gendarmerie, donne quelques exemples des difficultés rencontrées avec le type de gouvernance actuelle.

- La rédaction d'une directive opérationnelle quant à l'utilisation des chiens de police dans le canton a duré près de deux ans pour arriver finalement à un consensus sur l'utilisation, les permanences, le nombre de chiens.
- La rédaction de la directive opérationnelle sur le maintien de l'ordre a également duré des années. Il s'agissait de permettre aux aspirants de polices communales, formés par le groupement latin de sécurité publique et de maintien de l'ordre (GMO), de travailler au sein du GMO.
- Dans le domaine du constat d'accident mortel, la PolCant dispose d'un système de scanner 3D. La Ville de Lausanne peut acheter ce dispositif, à plusieurs dizaines de milliers de francs, ou faire appel à la PolCant qui le met à disposition. L'absence de scanner 3D met en exergue des différences de traitements lors d'accident mortels dans le canton.
- Les différentes radios ; la gendarmerie ne peut pas écouter les radios des PolCom pour des raisons techniques. Les gendarmes qui travaillent concrètement dans les villes ne peuvent pas écouter les radios des PolCom alors même qu'ils voient passer des voitures de police en urgence. Une solution serait la décision du commandant obligeant l'ensemble des polices à

travailler sur le même groupe de radio. Mais pour l'instant il n'y a pas de consensus et aucune décision n'a encore pu être prise.

Il souligne encore que les difficultés sont liées à ce genre de situation, mais sur le terrain, dans l'urgence, la collaboration se fait très bien.

4. DISCUSSION GENERALE

Il convient d'abord de clarifier le débat dans lequel s'inscrit cette motion. Les vaudois ont refusé une police unique et voulu une police coordonnée. Cette volonté doit être pleinement respectée. Il n'est donc pas question ici ni d'un retour à la situation ex ante ni d'une création en catimini d'une police unique.

Des lacunes et des manquements dans la situation actuelle ont été identifiés en regard notamment de la gouvernance et de plans d'action coordonnés. Dans le cadre et le respect de la LOPV, la motion Melly demande au Conseil d'Etat de proposer des mesures au Grand Conseil pour y remédier.

Une coordination optimale entre les deux corps de police est nécessaire sans quoi la sécurité dans notre canton pourrait perdre en efficacité. Cette amélioration de la coordination nécessite que les prises de décision soient plus efficaces et prises au bon niveau. Un commissaire souligne que s'il est très attaché à un système décisionnel basé sur la négociation et la discussion ainsi qu'à l'autonomie communale, il considère aussi qu'en terme de sécurité il faut savoir décider pour pouvoir avancer.

Cette motion ne vise pas à brider l'autonomie communale ni à la remettre en question car elle ne touche pas ce qui est l'essence même de la police coordonnée, à savoir l'existence de plusieurs corps de police. Elle vise à une meilleure efficacité du système en place et plus spécifiquement du processus décisionnel. La police coordonnée est en charge de la sécurité, au sens large, dans le canton. Il faut une vision partagée par tous, comme par exemple sur les défis liés à la criminalité numérique, pour permettre une gouvernance claire de la police coordonnée. Pour répondre à une telle vision de la sécurité, il faut savoir dépasser les problèmes rencontrés sur le territoire d'une PolCom. La difficulté est de définir la frontière à partir de laquelle le niveau change et où l'intérêt n'est pas limité à un corps de police, mais s'étend à tous les Vaudois – voire tous les Suisses. Pour ces cas, le système décisionnel actuel consiste à la recherche systématique du consensus. Cela peut freiner voire empêcher la prise d'une décision. La perte de temps lors de cette recherche de consensus est énorme, mais, obligée par la loi.

En effet, il est nécessaire pour l'application d'une décision sur l'ensemble du territoire, d'avoir une adhésion des différents commandants. Un changement de formulation dans la loi est donc nécessaire en précisant clairement ici qu'il n'est pas question de donner au commandant de police la possibilité de prendre des décisions unilatérales. Il faut rappeler qu'une police communale ou intercommunale peut définir ses objectifs en ce qui concerne son territoire et que ceci n'est nullement remis en question. Soulignons à cet égard que lorsqu'elle le fait, elle utilise un certain nombre d'effectifs, qui ne seront plus mobilisables pour un plan commun. C'est alors la PolCant qui va assumer la tâche de cette mission commune, à titre supplétif.

Les PolCom ont aujourd'hui une grande marge de manœuvre, nullement remise en cause, qui leur permet de déterminer leurs priorités et on ne peut, comme tend abusivement à le faire la minorité de la commission, opposer la notion d'autonomie communale à cette demande de modification du processus décisionnel.

On ne peut également affirmer que la motion vise simplement à renforcer le pouvoir du commandant. En effet la loi précise déjà « qu'en cas de désaccord, son chef tranche ». Cette disposition n'est quasi pas appliquée car elle serait peu appréciée et ne correspond pas à l'esprit de la loi. Il s'agit là aussi de revoir le processus décisionnel et non simplement de donner un pouvoir contraignant supplémentaire au commandant.

Sollicité, le motionnaire refuse de transformer sa motion en postulat car un travail de fond a déjà été fait par la Cour des comptes. Un nouveau rapport mènerait le Conseil d'Etat aux mêmes conclusions dans la mesure où le Conseil d'Etat partage les principaux constats et recommandations de la Cour. Un postulat serait superfétatoire, les lacunes et manquements ayant déjà été identifiés, et ne ferait que

perdre un certain nombre d'années. Il ne s'agit plus maintenant de produire un enième rapport mais de réfléchir à des solutions pour avancer et permettre à la police coordonnée de pourvoir remplir toutes ses missions de la manière la plus efficiente possible.

La motion Melly demande de clarifier 3 points qui pourraient peut-être aboutir à des modifications législatives. Elle ne propose pas de pistes pour ce faire et laisse donc toute latitude au Conseil d'Etat pour y répondre comme par exemple associer toutes les parties à ces réflexions et à ces travaux afin de veiller à ce que l'esprit de la loi perdure, que les intérêts des personnes du terrain soient pris en compte de même que ceux des Vaudois/ses. Rappelons, en outre, que les mesures que le Conseil d'Etat pourraient retenir seront in fine proposées au Grand Conseil pour approbation et que si celui-ci estime qu'elles ne vont pas dans le sens souhaité, il peut les refuser.

5. VOTE DE LA COMMISSION

Pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, la majorité de la commission recommande au Grand Conseil de prendre en considération cette motion par 4 voix pour, 3 contre et 0 abstention, et de la renvoyer au Conseil d'Etat.

Riex, le 22 janvier 2018

*La rapportrice de majorité :
(Signé) Anne Baehler Bech*

**RAPPORT DE MINORITE DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Motion Serge Melly et consorts - Police coordonnée vaudoise : pour une gouvernance et un commandement unifiés

1. PREAMBULE

La minorité est composée de M. Marc Vuilleumier, M. Fabien Deillon, et M. Jean-Daniel Carrard, Président de la commission chargée d'examiner cet objet.

2. RAPPEL DES POSITIONS

La LOPV a été élaborée suite à la décision populaire de septembre 2007 de renoncer à une police unique, lui préférant la mise en place d'une police coordonnée.

Deux des rapporteurs minoritaires avaient alors participé activement à la campagne et déclaré leurs intérêts pour une police coordonnée. Dans ce cadre, ils ont reçu un large appui des communes vaudoises et des associations de communes. Tous deux continuent à ce jour de soutenir une police urbaine de proximité.

La LOPV a fait l'objet d'après discussions tenant compte des intérêts des polices communales, de la police cantonale, des associations et des syndicats. Elle est alors entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2012.

L'établissement de cette loi a été l'objet d'un difficile et subtil équilibre permettant de ménager les caractéristiques et les qualités de chacun. En effet, il est à relever que les policiers et policières vaudois sont tous formés auprès de l'académie de police de Savatan où ils obtiennent tous le même brevet fédéral. L'utilisation de ces agents, leur engagement, est toutefois différent puisque les compétences judiciaires n'appartiennent qu'au Canton et à la Ville de Lausanne.

Afin de préserver, non pas un principe de roitelet comme certains le qualifie, mais un respect de l'autonomie communale, la LOPV a été construite et structurée en ce sens.

L'art. 4.3.1.1 de l'EMPL d'avril 2011 l'explique clairement :

« cela implique que la police cantonale et les polices communales ont le devoir et la responsabilité de remplir leurs missions de manière coordonnées »

Et il était même dit plus loin :

« dans ce contexte et sous réserve des distinctions liées à leurs compétences respectives, il est fondamental de placer la police cantonale et les polices communales sur un pied d'égalité. Font exception à cette règle les aspects de police judiciaire et les activités liées aux autoroutes... »

La loi a donc été élaborée en trouvant la bonne formule pour une police coordonnée efficace.

Toutefois, afin de ne pas bloquer le système, il a été prévu aux articles 19 LOPV pour le CCS et 22 LOPV pour la DO que les présidents tranchent en cas de désaccord (Mme la Conseillère d'Etat et le Commandant de la police cantonale).

Pour en revenir à la DO, les articles 21 et 22 (traitant de la Direction opérationnelle – DO) de la LOPV s'appuient sur le principe suivant : les régions et les communes ont une organisation indépendante tout en conservant une ligne de conduite sous la supervision du Commandant de la police cantonale.

Selon l'art. 23a, ce dernier a toute autorité pour engager les polices communales pour les opérations le nécessitant (par exemple : réception d'un Chef d'Etat, jeux olympiques, etc.). Un système un peu identique a été mis en place pour le CCS selon les articles 17, 18 et 19 de la LOPV.

Le CE a ouvert aux communes et aux associations une réflexion afin d'échanger en direct. Leurs 3 représentants, soit le Municipal de Lausanne, la Présidente du CDPNV et un représentant des communes dépourvues de police communale nommé par l'AdCV. L'organigramme permet ainsi : une transversalité politique (CCS) et opérationnelle (DO).

L'expérience montre que ce système fonctionne, tel que le mentionne le motionnaire lui-même : « On entend d'ailleurs bien souvent les policiers dire que, sur le terrain, la collaboration se passe bien, mais c'est au niveau des chefs et des politiques que cela bloque. ». Cela tend donc à dire que ce sont dans ces organes de décisions qu'il pourrait y avoir des difficultés sans que cela ne soit insurmontable.

La Cour des Comptes recommande par ailleurs :

- Recommandation n°1 : renforcer le rôle moteur du DO. Il n'est cependant pas fait mention que le Commandant de la police cantonale devrait pour autant diriger toutes les polices.
- Recommandation n°1 : préparation d'un PAC chaque année, tel que prévu dans la LOPV. Il demeure toutefois compréhensible qu'un tel rythme soit compliqué à tenir. Raison pour laquelle le motionnaire propose d'établir le PAC une fois tous les deux ans.
- Recommandation n°2 : demande au CCS et à la DO d'établir des processus et des systématiques afin de clarifier les rôles de chacun. Il n'est, à nouveau, pas fait mention de la nécessité de modifier la LOPV pour autant, mais d'une demande de réponse de la part des deux organes en question.

M. Melly signale dans sa motion des éléments bloquants. Renseignements pris auprès de plusieurs acteurs concernés, aucun élément bloquant n'a pu être cité à ce jour car, encore une fois, la LOPV prévoit d'ores et déjà la capacité pour le Commandant de la police cantonale de prendre les décisions lors de situations particulières (art. 23).

Le motionnaire relève que le CCS et la DO gouvernent par consensus, mais nous ne voyons pas où est le problème à ce sujet ? La Suisse est un pays de consensus, reconnue pour ses valeurs de négociatrice utilisées à l'international. Cela ne devrait donc pas poser plus de problème au niveau cantonal qu'au niveau international.

Il est demandé que le Commandant de la police cantonale soit placé au centre de la gouvernance, mais cela est déjà le cas. Il peut être en même temps le centre-avant et le capitaine, mais pour cela il a besoin d'avoir une équipe autour de lui. Ses prérogatives n'ont jamais été remises en question et il n'y a pas de raison que cela soit le cas maintenant.

3. POSITION DES COMMISSAIRES DE MINORITE

Les commissaires de minorités ne sont pas opposés à ce qu'une réflexion soit faite afin d'améliorer le système, en tenant compte des remarques de la cour des comptes.

Mais les commissaires de minorité estiment que le motionnaire amène ses propres réponses aux recommandations de la cour des comptes, et ce sont des choix politiques qui ne doivent pas venir d'une simple motion mais d'un travail de partenariat.

La recommandation n°1 demande de « renforcer le rôle moteur de la DO » et non de renforcer le rôle du commandant.

La recommandation n°2 recommande au CCS et à la DO de développer une systématique incluant des processus, ce que nous pouvons comprendre.

Les commissaires de minorité auraient pu accepter partiellement cette motion, à savoir les points :

1/Fonctionnement des organes de conduite

3/Périodicité du PAC

Et refuser :

2/Renforcement du rôle du commandant,

Mais le motionnaire n'a pas voulu modifier sa motion ni la transformer en postulat.

Les commissaires de minorité ont donc refusé la motion en l'état.

4. CONCLUSION

Les commissaires minoritaires estiment que ce n'est pas en changeant la casquette du Commandant de la police cantonale que les problèmes actuels seront résolus, mais bel et bien en demandant au CCS et à la DO de travailler sur les recommandations légitimes de la Cour des Comptes.

Le motionnaire se trompe de cible pour répondre aux attentes de la Cour des Comptes. Les statistiques de la criminalité dans le Canton en sont d'ailleurs une preuve.

Dès lors, la minorité de la Commission demande au Grand Conseil de ne pas renvoyer cette motion au Conseil d'Etat.

Yverdon-les-Bains, le 22 janvier 2018.

*Le rapporteur de minorité:
(Signé) Jean-Daniel Carrard*

Motion Stéphane Balet et consorts – Pour une mise en place rapide d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud

Texte déposé

La Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Cette loi prévoit, entre autres, un statut unifié pour les policiers. Un délai de 3 ans était donné pour que le Conseil d'Etat présente une proposition au Grand Conseil. Depuis, 6 ans se sont écoulés et rien n'a été proposé. Lors d'une réponse donnée au député Alexandre Rydlo (16_QUE_053) le Grand Conseil apprenait que :

Le Conseil d'Etat, par décision du 2 décembre 2015, a pris acte de la décision du Conseil cantonal de sécurité (CCS) de reporter la discussion sur l'article 52 LOPV relatif au statut unifié des policiers à une date ultérieure, soit après les négociations sur la facture policière prévues en 2022, en veillant que dans l'attente du statut unifié, les responsables se concertent préalablement à toutes modifications envisagées des statuts et règles professionnelles concernant les policiers, ceci afin d'éviter que les écarts se creusent. Cette position a été confirmée en séance du CCS du 18 janvier 2016. Le processus d'harmonisation doit donc se poursuivre par le biais des décisions et actions de la Direction des opérations (DO), respectivement du CCS. L'aspect financier devra être intégré le moment venu avec les négociations cantons-communes en 2022.

En résumé, des négociations sur un statut unifié interviendront, au mieux, en 2022. Pour bien des raisons, cette situation est inacceptable. Il est difficile de recruter des agents et surtout il faut les former. Si l'on considère qu'il faut 5 ans pour qu'un agent devienne pleinement opérationnel, on peut aisément imaginer l'importance de faire en sorte qu'il ne parte pas trop rapidement après sa formation. Il est facile d'imaginer les difficultés qu'aura le corps de police dont les conditions sont moins attrayantes pour garder ses agents une fois formés.

Plusieurs différences de statuts peuvent être mises en évidence. Notamment, un écart salarial qui peut aller, dans le cas extrême, jusqu'à un montant de 2700 francs par mois, la manière de compter les heures de nuit ou la durée du temps de travail. Ces différences incitent des agents à changer de corps de police, introduisant ainsi une concurrence et, par effets de bord, une pression sur les conditions salariales. Pour garder leur personnel, certains corps de police ont procédé à des augmentations salariales. D'autres sont condamnés à former de jeunes agents qui partiront dès qu'ils ne seront plus tenus de rembourser leur formation. Des montants permettant de racheter les frais de formation ont été mis au budget de certaines associations afin de débaucher des agents formés. Cette situation est d'autant plus intenable que les différents corps de police sont amenés à collaborer sur certaines opérations.

Un postulat « Quelle efficacité pour la police coordonnée ? (15_POS_106) » développé le 10 mars 2015 par le député Jean Tschopp a été renvoyé au Conseil d'Etat par le Grand Conseil. Dans ses conclusions, le postulat demandait, entre autres, une analyse de l'état d'avancement de l'harmonisation, voire de l'unification des statuts des fonctionnaires de police.

La LOPV résulte d'un contre-projet à l'initiative des gendarmes et a fait l'objet d'un large débat. L'article 52 de cette loi est le suivant :

« Article 52 Statut unifié

1. Le Conseil d'Etat soumettra au Grand Conseil, dans un délai de trois ans dès l'entrée en vigueur de la présente loi, les dispositions légales nécessaires à la mise en vigueur du statut unifié des policiers. »

Pour toutes ces raisons, je souhaite déposer la motion suivante :

Malgré la volonté du Conseil cantonal de sécurité (CCS) de reporter la discussion sur l'article 52, nous demandons au Conseil d'Etat d'avance sur ce projet afin de permettre une rapide mise en place d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud conforme à la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV).

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures

*(Signé) Stéphane Balet
et 29 cosignataires*

Développement

M. Stéphane Balet (SOC) : — La Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2012. Cette loi prévoit, entre autres, un statut unifié pour les policiers. Un délai de trois ans était donné pour que le Conseil d'Etat présente une proposition au Grand Conseil. Depuis, six ans se sont écoulés et rien n'a été proposé. Pire encore : à l'occasion de la réponse du Conseil d'Etat à une question posée par le député Alexandre Rydlo, le Grand Conseil apprenait que le Conseil cantonal de sécurité (CCS) avait décidé de reporter la discussion sur cet aspect à 2022 !

Pour bien des raisons, cette situation est inacceptable. Il est difficile de recruter des agents et, surtout, il faut les former. Si l'on considère qu'il faut cinq ans pour qu'un agent devienne pleinement opérationnel, on peut aisément imaginer l'importance de faire en sorte qu'il ne parte pas trop vite, une fois qu'il a été formé. Il est facile d'imaginer les difficultés que rencontrera un corps de police dont les conditions sont moins attrayantes, pour garder ses agents, une fois formés. Plusieurs différences de statut peuvent être mises en évidence, dont notamment un écart salarial pouvant aller jusqu'à 2700 francs par mois, dans le pire des cas, ou la manière de compter les heures de nuit, ou encore la durée du temps de travail. Ces différences incitent certains agents à changer de corps de police, introduisant ainsi une concurrence et, par effet de bord, une pression sur les conditions salariales. Pour garder leur personnel, certains corps de police ont procédé à des augmentations salariales. D'autres sont condamnés à former de jeunes agents qui partiront dès qu'ils ne seront plus tenus de rembourser leur formation. Des montants permettant de racheter les frais de formation ont même été mis au budget de certaines associations, afin de débaucher des agents formés ! Cette situation est d'autant plus intenable que les différents corps de police sont amenés à collaborer sur certaines opérations.

Le hasard de l'actualité fait qu'un article paru lundi démontre bien mieux que je ne saurais le faire ici oralement le type de réaction qui peut survenir dans les corps de police les moins bien lotis. Le postulat Jean Tschopp « Quelle efficacité pour la police coordonnée ? (15_POS_106) » développé le 10 mars 2015 a été renvoyé au Conseil d'Etat par le Grand Conseil. Dans ses conclusions, le postulat demandait entre autres « une analyse de l'état d'avancement de l'harmonisation, voire de l'unification des statuts des fonctionnaires de police ».

A toutes fins utiles, je vous rappelle l'article 52 de la LOPV : « Le Conseil d'Etat soumettra au Grand Conseil dans un délai de trois ans dès l'entrée en vigueur de la présente loi les dispositions légales nécessaires à la mise en vigueur du statut unifié des policiers. » Cela me semble assez clair, pour le moins. Pour toutes ces raisons, je dépose la motion suivante : « Malgré la volonté du Conseil cantonal de sécurité (CCS) de reporter la discussion sur l'article 52, nous demandons au Conseil d'Etat d'avancer sur ce projet afin de permettre une rapide mise en place d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud conforme à la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV). »

La motion, cosignée par au moins 20 députés, est renvoyée à l'examen d'une commission.

**RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :****Motion Stéphane Balet et consorts – Pour une mise en place rapide d'un statut unifié pour tous les
corps de police du canton de Vaud****1. PREAMBULE**

La commission s'est réunie à Lausanne le mardi 25 septembre 2018 de 7h15 à 9h00 à Lausanne. Outre cet objet, durant la même séance, elle a également examiné le (18_MOT_034) Motion Fabienne Freymond Cantone et consorts – Pour une uniformité des taxations des interventions policières dans tout le canton.

La commission était composée de Mmes les Députées Florence Gross, Sarah Neumann et Anne Baehler Bech, ainsi que de MM. les Députés Jean-Daniel Carrard, Stéphane Rezso, Stéphane Balet, Alexandre Rydlo (en remplacement de Jean Tschopp), Philippe Ducommun, Marc Vuilleumier et le soussigné, président-rapporteur. M. le Député Serge Melly était excusé.

Madame la Conseillère d'Etat Béatrice Métraux, Cheffe du Département de l'intérieur et de la sécurité était également présente. Elle était accompagnée de Mme Christèle Borloz, Cheffe du service juridique EM (Police cantonale vaudoise) et de MM. Jacques Antenen, Commandant de la Police cantonale vaudoise, Frédéric Dupuis, Chef Direction RH EM (Police cantonale vaudoise) et André Etter, Secrétaire général du Conseil cantonal de sécurité (CCS).

Le secrétariat était assuré par Mme Fanny Krug, secrétaire de commissions parlementaires.

2. POSITION DU MOTIONNAIRE

Le motionnaire rappelle que cette motion a pour but la mise en place rapide du statut unifié. Il mentionne également que la loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) est entrée en vigueur au 1er janvier 2012, et que l'art. 52 LOPV dispose que « Le Conseil d'Etat soumettra au Grand Conseil, dans un délai de trois ans dès l'entrée en vigueur de la présente loi, les dispositions légales nécessaires à la mise en vigueur du statut unifié des policiers ».

Le motionnaire s'étonne que la loi ne soit pas appliquée, malgré plusieurs interventions parlementaires qui ont traité de ce sujet. Il donne l'exemple du corps de police Jura-Nord vaudois qui avait des revendications par rapport à son statut, qui semblerait inférieur à celui d'autres corps de police. Il cite des chiffres qui ont été annoncés dans la presse sur l'écart salarial entre corps de polices. Des écarts jusqu'à CHF 2700.- par mois selon le type de fonction. Il mentionne également que toujours selon la presse la concurrence entre les différents corps de police amènerait des agents bien formés à quitter un corps de police pour un autre. Les différences de statut sont d'autant moins compréhensibles que les corps de police travaillent ensemble sur certaines opérations.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Madame la Conseillère d'Etat rappelle que le 27 septembre 2009, les citoyens vaudois ont rejeté l'initiative « D'Artagnan » lui préférant la police coordonnée. La LOPV, approuvée par le Grand Conseil, est entrée en vigueur le 1er janvier 2012. Depuis lors, les corps de police se réorganisent en fonction de cette nouvelle architecture sécuritaire. Globalement, les travaux de mise en œuvre de la LOPV se déroulent selon le calendrier prévu.

La question du financement de la facture policière se pose encore ; elle fait l'objet de contestations par les communes autonomes en matière de police et d'interrogations de la part de communes dites délégatrices.

La Conseillère d'Etat rappelle qu'un protocole d'accord a été signé entre les associations de communes et le Conseil d'Etat en juin 2013 ; cet accord, valable jusqu'en 2017, prévoit que pour les années 2018 et suivantes, cantons et communes doivent négocier une solution. Toutefois, avec le paquet législatif RIEIII, approuvé par le Grand Conseil le 29 septembre 2015, le Conseil d'Etat a proposé aux communes de reporter les négociations à 2022. Les communes se sont ralliées à cette proposition.

Conformément au Plan d'Action Coordonné (PAC) validé par le Conseil d'Etat, le Conseil cantonal de sécurité (CCS) a constitué deux groupes de travail : un sur l'harmonisation des statuts des policiers et un sur l'inventaire global des coûts de la sécurité vaudoise – ce dernier a été mis en stand-by à la demande de l'union des communes vaudoises. Le groupe de travail sur l'harmonisation des statuts a conclu que toute modification dans le cadre des statuts des policiers aura, pour une grande partie des communes, une incidence en matière de coûts et pourrait restreindre de manière significative l'autonomie des communes, en tant qu'employeurs de policiers ou mandants de prestations auprès de la Police cantonale. Madame la Conseillère d'Etat rappelle également que, le CCS est un organe politique présidé par le ou la cheffe de Département avec le ou la représentant(e) des polices communales régionales / le ou la représentant(e) des communes délégatrices / la Ville de Lausanne. Y sont invités à titre consultatif, le Commandant de la Police cantonale et parfois d'autres commandants. Le CCS a entendu les conclusions du groupe de travail. Il a pris acte de la décision du Grand Conseil en 2015 d'attendre la réforme de la péréquation pour remettre l'ouvrage sur le métier concernant le statut unifié. En effet, il convient de régler d'abord la question de la facture policière. Sur proposition du CCS, le Conseil d'Etat a décidé de suspendre les négociations et les discussions sur l'art. 52 tant que les premières négociations financières ne sont pas engagées sur les finances policières. Ce que dit également le rapport de la Cour des comptes.

Pour autant, l'harmonisation est en route et des mesures ont été prises :

- harmonisation du code de déontologie
- recrutement uniformisé des aspirants
- harmonisation des salaires des aspirants
- harmonisation de la formation uniformée à l'Académie de police
- établissement du processus de sélection des commandants des polices cantonales
- harmonisation de la formation des cadres uniformés et de la formation amok
- intégration du groupe de maintien de l'ordre
- discussions sur des directives.

Sont en cours d'harmonisation :

- le statut des aspirants 1ère et 2e année
- les conditions de licenciement des aspirants.

En raison des réflexions en cours sur la facture policière et du principe de l'autonomie communale, ne sont pas harmonisés :

- salaires
- temps de travail
- prévoyance professionnelle
- évaluation du personnel
- processus de licenciement et voies de recours.

Le Secrétaire général du CCS explique qu'un des points clés du projet de réforme lancé en 2008, suite à la votation de 2009, est l'harmonisation des statuts dans les 5 à 10 ans avec une unification à terme. Il donne l'exemple de la Belgique pour expliquer comment l'harmonisation des statuts s'est faite dans d'autres systèmes. La Belgique avait à l'époque une gendarmerie nationale et une police judiciaire nationale avec quelques corps locaux. Suite à l'affaire Dutroux et face aux lacunes constatées dans la communication entre les grands corps, le système a été transformé. 196 polices indépendantes avec un statut unifié ont été créées. Il y a donc 196 corps de police (polices communales) chapeautées par la police fédérale. Le statut unifié a été réglé en prenant le meilleur de tous les statuts. Cela a coûté EURO 300 millions. Un même système au niveau cantonal – en prenant le meilleur des statuts – coûterait quelques millions de francs ; or il n'y a pas eu la volonté de donner des budgets supplémentaires. Néanmoins, tout ce qui a pu être harmonisé sur le plan opérationnel, l'a été fait comme, les directives, la formation et les outils de conduite. Mais il existe bien une difficulté à unifier les statuts, liée essentiellement aux salaires, aux caisses de pension, aux heures de travail et aux annuités.

Le Chef de la Direction RH à la Police cantonale explique que la collaboration a été développée pour le recrutement et la formation des cadres. Ces éléments n'ont pas directement une incidence financière. La volatilité entre les corps semble s'être calmée. Le problème semble plutôt se situer au niveau du recrutement (difficultés à trouver des candidats) essentiellement pour les polices municipales. Il indique que pour les aspirants, la question du statut n'est pas la première considération. Sont plutôt pris en compte l'intérêt de l'activité, les spécialisations, les possibilités de progression, les questions de territoire.

4. DISCUSSION GENERALE

Il est demandé si les écarts peuvent être aussi importants que la presse laisse entendre, soit jusqu'à CHF 2700.- par mois pour la même activité.

Le Chef de la Direction RH à la Police cantonale doute des montants évoqués, même si des écarts existent. Il informe que les chiffres récents de comparaison salariale ne sont pas disponibles.

Pour un député, la réforme de la police coordonnée choisie par le peuple a été mise en œuvre, mais peut-être pas jusqu'au bout. La question salariale n'est qu'une des composantes de la problématique du statut. D'autres aspects ne sont pas encore réglés, notamment la collaboration entre les différents corps de police. Il convient également de discuter d'autres réformes, comme par exemple la prochaine subordination opérationnelle de la police de l'ouest lausannois à la police cantonale qui fait penser à une forme de police unifiée. Sur ce sujet le député n'a pas obtenu de réponse claire de la part d'une Municipalité concernée, quant à l'intention précise par rapport à une telle restructuration. Il note également une impression de malaise au niveau du terrain. Le député soutient donc cette motion. Il rappelle que selon l'art. 52 LOPV, le Conseil d'Etat doit amener dans les 3 ans un certain nombre d'éléments, notamment un carnet de route. Or il n'a encore rien vu venir. Si des négociations sont intervenues sur la répartition financière des coûts, la question se pose de savoir si la mise en œuvre du statut harmonisé avance sur le bon chemin. Pour le député, le Conseil d'Etat devrait préciser le carnet de route ou expliquer quelles sont les intentions précises à court, moyen et long termes.

Madame la Conseillère d'Etat rappelle que le statut unifié répond à des questions RH. Les compétences des polices communales et régionales sont fixées dans la LOPV. Quant au projet pilote entre la police de l'ouest lausannois et la police cantonale, il vise une meilleure efficacité et une meilleure efficience au service de la population - il n'y a pas de volonté d'imposer quoi que ce soit. Mais il faut savoir que la mise en œuvre de la police coordonnée est difficile. Avant de régler le statut unifié, une discussion sur la facture policière (dans le cadre de la péréquation) doit avoir lieu, et ceci ne se fera pas avant 2022.

Pour un député, il n'y a pas besoin de poursuivre l'étude de cette question, puisque les discussions sur l'art. 52 LOPV sont suspendues. De plus, s'agissant des différences salariales, les chiffres évoqués lui paraissent élevées pour un simple agent ou inspecteur de terrain. Il précise que ces différences n'ont pas d'incidence au niveau des interventions sur le terrain. Le député demande si le Conseil d'Etat a répondu au postulat Postulat Jean Tschopp et consorts « Quelle efficacité pour la police coordonnée ? » (15_POS_106). Si ce n'est pas le cas, il conviendrait d'attendre la réponse avant de déposer une motion. Il pose la question de l'utilité de la motion maintenant sachant qu'il reste 3 ans pour la révision du statut (jusqu'en 2022). Accepter la motion rajouterait une couche à ce qui se fait peut-être déjà actuellement.

Madame la Conseillère d'Etat informe que le Conseil d'Etat a répondu au postulat Tschopp par un rapport intermédiaire, mais que décision a été prise d'attendre que des polices municipales soient accréditées pour répondre à la question de l'efficacité de la police coordonnées. Entre temps, le rapport de la Cour des comptes donne aussi un certain nombre d'éléments.

Suite à une demande sur le nombre de corps de police communaux sur le canton, il est de 9, et que toutes les communes ne sont pas concernées par les négociations. Ce dossier a été discuté au moment du décret RIEIII de 2015 (paragraphe concernant les négociations policières). Lors de ces échanges canton-communes il a été convenu que la facture policière serait revue d'ici 2022. Cet élément a été introduit dans le décret de 2015, dans le décret suivant et réaffirmé lors des négociations récentes.

Une députée confirme que la concurrence existe entre la police cantonale et les polices intercommunales. Elle ne comprend pas pourquoi les négociations sont suspendues alors que notamment la Cour des comptes et les personnes sur le terrain demandent un traitement en parallèle du statut unifié et du régime financier, ceci sans attendre 2022. En effet, si la péréquation a son importance, elle pourrait aussi repousser la mise en œuvre du statut unifié après 2022 ; or des personnes sur le terrain ont des attentes sur ce sujet.

En réponse, Madame la Conseillère d'Etat confirme que le CCS a pris en charge la recommandation de la Cour des comptes. Le groupe de travail « finances » comprenant des représentants des communes et du canton va commencer ses travaux d'ici fin 2018. L'idée est de préparer ces aspects financiers suffisamment à l'avance pour que tout soit prêt le moment venu. Il s'agit de faire un état des lieux avec un comparatif.

La Conseillère d'Etat relève une difficulté pour le Département, à savoir l'existence de plusieurs instances politiques, et qui sont en contradiction, soit

- D'un côté, le CCS – dont font partie la présidence des associations des polices communales et la Ville de Lausanne - demande de suspendre les travaux sur l'application de l'art. 52 LOPV jusqu'en 2022, pour régler la facture policière. Le Conseil d'Etat valide et approuve ces recommandations.
- Et de l'autre des interventions du Grand Conseil qui demande d'aller plus vite.

Face à ces positions contradictoires, il convient de travailler avec une stratégie. Et la stratégie mise en place par le CCS est d'abord de négocier sur les finances policières puis de traiter du statut.

Une députée se dit consciente de la situation complexe et difficile. Toutefois elle rappelle qu'une motion a été déposée il y a une année déjà ; cette intervention remettait en question notamment la gouvernance de la police coordonnée. Cette motion a été acceptée en commission et n'a pas encore été traitée devant le plénum, ce qui est regrettable. Si la police coordonnée apporte beaucoup, il y a encore beaucoup à faire pour qu'elle entre pleinement dans son fonctionnement maximum. La députée se dit consciente que les questions des communes, de leur autonomie, des finances et des relations difficiles canton-communes ne rendent pas la tâche facile. Elle fait toutefois part de son inquiétude pour l'efficacité de la police coordonnée et demande si on peut espérer qu'en 2022, les négociations seront à bout touchant. Si les négociations vont commencer en 2022, la pression du Grand Conseil risque de se faire plus forte, tant sur le canton que sur les communes.

Un député constate plusieurs interventions au Grand Conseil sur ce dossier. Chaque intervention ayant une vue partielle du problème, il demande s'il ne serait pas plus opportun ou courageux de remettre en question le système voté en 2009 pour un système plus cantonal. Le débat peut avoir lieu. A l'instar de la Belgique, il conviendrait d'introduire un statut unifié sur la base du meilleur statut, vraisemblablement celui de la Police cantonale. S'agissant des communes qui ont fait le choix politique d'avoir une police sur leur territoire, le député demande qui va payer pour le supplément de salaire si le statut est harmonisé avant que la question financière ne soit réglée ? Unifier le statut impliquerait-il de redonner toutes les compétences judiciaires à tous les policiers (y compris dans les communes qui n'en sont pas dotées actuellement) ou de créer un statut unifié à deux vitesses avec d'un côté les polices judiciaires et de l'autre côté les autres ?

Un député voit le texte de la motion d'un bon œil, car il dit assister à une course à la surenchère (salariale) entre les corps de police, les travailleurs préférant les corps où les salaires sont les plus importants et où on travaille moins. Pour les communes, cette situation est difficile ; un objectif socle pour tout le canton (plafond) serait une avancée, il éviterait la concurrence entre les différents corps.

Pour un autre député, la motion correspond à une des attentes des corps de police. Ces derniers ont des revendications financières car ils comparent et constatent des différences entre les corps. Si on va vers une harmonisation ou une unification des statuts, on va aller vers le haut (le meilleur statut) ; dans ce cas, les charges financières des associations, corps de police et communes seront augmentées en conséquence. Il semble que les transferts aient diminués, par contre les revendications ont augmenté. Partant d'une évolution de la police coordonnée, il y a une multitude d'interventions parlementaires pour lesquelles les réponses pourraient être décousues. Le député est d'avis qu'on ne peut s'éviter d'avoir une vision générale. Pour lui, une entrée en matière sur la motion de M. Balet impliquerait l'ouverture des négociations sur la facture policière en parallèle. Sans remettre en question la motion, le député indique que si elle devait aller à terme, il demandera une ouverture des négociations sur la facture policière en parallèle.

Pour Madame la Conseillère les textes déposés au Grand Conseil répondent aux interrogations des députés et de la Cour des comptes. Il faut prendre l'ensemble des recommandations de la Cour des comptes dans ce dossier. D'autre part, on ne peut pas traiter du statut (RH) sans parler des questions financières de la police ; cela implique la prise en considération de plusieurs éléments (coût du policier, LPP, points d'impôts, amendes perçues) et ces éléments/enjeux financiers doivent être documentés. Ce travail important a déjà commencé avec la constitution du groupe de travail sur la question financière. Il est indiqué que ce sont les communes qui devraient assumer financièrement un statut plus élevé. De plus, elles ont déjà la possibilité de se mettre d'accord entre elles au sein de leur association.

Pour un député, la collaboration sur le terrain des policiers n'est pas liée au salaire. D'autre part, les disparités salariales posent un problème qui doit être résolu. Il s'étonne que l'art. 52 LOPV ne soit pas appliqué malgré qu'il figure dans la loi. Selon lui, si l'autorité législative et la police ne sont pas capables d'appliquer cet article, cela met en évidence un problème sur le fonctionnement du système. De plus, qui avait autorité pour décider de mettre le processus en suspens ? Pour le député, on n'est pas dans la légalité par rapport à l'application d'un processus législatif.

Un député se demande ce qui empêche les communes d'unifier leurs statuts, car cela relève de leurs compétences et ne touche pas l'autonomie communale.

Un autre député relève que la mise en place de polices intercommunales a fait perdre aux communes une certaine maîtrise sur ce qu'elles souhaitent de leur police.

Le motionnaire relève que l'idée de la motion est « n'attendons pas 2022 ». Il demande de rouvrir ces négociations tout de suite pour avancer maintenant sur ces statuts.

Une question est posée, pourquoi les communes ne se mettent pas ensemble pour appliquer l'art. 52 LOPV ? Car l'harmonisation par le haut des statuts va coûter. Les communes qui paient déjà plus que la moyenne cantonale ne désirent pas en rajouter. Pour ouvrir une discussion sur l'art. 52 LOPV, il faut discuter en parallèle de la facture policière globale. La majorité des communes vaudoises sont des communes dites délégatrices. Les autres communes – qui représentent la plus grande partie de la population – sont en associations intercommunales ou seules, comme la Ville de Lausanne ; elles paient 12 à 18 points d'impôt supplémentaires pour la facture policière. Pour un député ceci ne semble pas juste, il demande de l'équité de traitement. Pour celui-ci, voter l'art. 52 seul aujourd'hui n'a aucun sens, car il faut retravailler la facture policière avant d'appliquer cet article.

En réponse, le Commandant de la police cantonale signifie que la marge de manœuvre de la Police cantonale est nulle dans ce dossier. Aucun employé de ce corps de police ne consentira à une réduction du salaire, au demeurant garanti par une loi cantonale. En d'autres termes, la seule solution est d'élever les salaires des polices communales à ceux de la Police cantonale. La situation se complexifie d'autant plus que les compétences sont différentes entre certaines polices communales et la Police cantonale (compétences judiciaires en particulier). La Police cantonale offre également une palette de métiers beaucoup plus vaste et un territoire d'action plus important que ceux de certaines police communales. Le système veut que la Police cantonale est plus attractive, indépendamment des salaires qu'elle offre. Pour le Commandant de la Police cantonale, la première démarche à faire – pour éviter la concurrence entre les police communales – serait que les communes se mettent d'accord à leur niveau sur un statut/salaire harmonisé entre les différents corps de police communaux. Au demeurant, des efforts ont été réalisés pour faire en sorte que les statuts se rejoignent, notamment au niveau de la formation, de la déontologie, etc. de sorte que les policiers sentent faire partie de

la police vaudoise. Ces discussions ne sont pas simples et elles doivent être placées dans un contexte plus large que celui du seul article 52 LOPV.

Pour un député, il semble prématuré d'affirmer que les communes devront assumer la prise en charge des coûts supplémentaires avant que les discussions financières ne commencent. Il est d'avis que cela devrait être un élément de discussion (la Ville de Lausanne pourrait aussi devenir une commune délégatrice).

En réponse, Madame la Conseillère d'Etat explique qu'elle a été transparente et que cela avait été discuté au CCS. Elle se demande également comment cette motion pourrait être traitée. Le CCS est l'organe politique qui prend des décisions en matière de police coordonnée, c'est ce qu'a voulu que le Grand Conseil de l'époque. Le CCS doit partir de deux prérequis indispensables : prendre comme référence le statut cantonal, volonté de travailler à la réalisation d'un statut harmonisé. A partir de ces prérequis, pourrait commencer une démarche de résolution de problèmes, avec :

- la mise sur pied d'un groupe de travail - une analyse générale des éléments constitutifs des statuts sociaux des policiers - une évaluation des incidences financières des différentes dispositions - une proposition d'harmonisation progressive, qui débute par les dispositions ayant les impacts financiers les plus faibles - dresser un inventaire des dispositions qui ne peuvent pas être résolues sans le règlement de la situation financière globale (négociations canton-communes de 2022) - suivi et coordination par la direction opérationnelle.

Ces éléments pourraient être proposés au CSS, sans garantie qu'ils soient acceptés car il faudrait partir des prérequis précités (que les autorités et corps de police communaux veuillent travailler à la réalisation d'un statut harmonisé et utiliser le statut cantonal comme statut de référence).

Le président de commission rappelle ce qu'est une motion, soit : une motion est une proposition de loi ou de décret. Pour le président, le texte débattu ne s'inscrit apparemment pas dans cette configuration. Selon la demande faite par la motion, celle-ci s'apparenterait plutôt à un postulat. Il propose dès lors de s'orienter plutôt vers un postulat qui permet au Conseil d'Etat de prendre une mesure (faire pression pour faire avancer les choses).

Un député propose la modification du texte suivante :

Malgré la volonté du Conseil cantonal de sécurité (CCS) de reporter la discussion sur l'article 52, nous demandons au Conseil d'Etat d'avancer sur ce projet afin de permettre une rapide mise en place d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud conforme à la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) **et demandons d'ouvrir les négociations en parallèle sur la facture policière vaudoise.**

La modification de texte tel que proposée convient au motionnaire, car le but de la motion est d'ouvrir la négociation avant 2022. Par contre, la transformation du texte en postulat ne lui paraît pas utile. L'aspect contraignant lui convient mieux.

Un député rappelle également ce que vise une motion soit, un projet de loi ou de décret. Or par ce texte, le motionnaire demande de rouvrir les discussions. Le député ne comprend donc pas le choix du type d'intervention (motion). Il demande formellement la transformation de la motion en postulat.

Avant de procéder au vote, le président rappelle que toute modification du texte correspond à une prise en considération partielle.

5. VOTE DE LA COMMISSION

Vote opposant la prise en considération totale contre partielle

La commission recommande au Grand Conseil de prendre partiellement en considération cette motion à l'unanimité des membres présent-e-s.

A savoir, ajout du complément de texte suivant:

Malgré la volonté du Conseil cantonal de sécurité (CCS) de reporter la discussion sur l'article 52, nous demandons au Conseil d'Etat d'avancer sur ce projet afin de permettre une rapide mise en place d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud conforme à la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) **et demandons d'ouvrir les négociations en parallèle sur la facture policière vaudoise.**

Vote sur la transformation de la motion en postulat avec la modification proposée

La commission recommande de ne pas transformer la motion en postulat par 6 voix contre 1 et 3 abstentions.

L'Auberson, le 08.11.2018

*Le rapporteur :
(signé) Yvan Pahud*

Motion Fabienne Freymond Cantone et consorts – Pour une uniformité des taxations des interventions policières dans tout le canton

Texte déposé

Avec l'entrée en vigueur de la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) en 2012, le nombre de corps de police actifs sur le canton a passé à 10, Police cantonale incluse. Les neuf corps de polices communales et intercommunales regroupent un peu moins de cinquante communes, couvrant principalement des zones urbaines et périurbaines du canton, tandis que les quelque 280 communes déléguant leur sécurité à la Police cantonale se trouvent très majoritairement en zones rurales.

A l'heure actuelle, tous les corps de police vaudois ne facturent pas les mêmes montants pour leurs diverses interventions, ni exactement les mêmes interventions d'ailleurs. Il existe cependant des recommandations de la part du Conseil cantonal de sécurité (CCS) à ce propos, avec une fixation de fourchettes de prix pour chaque intervention. Ainsi, suivant où l'on se trouve dans le canton, ou selon quel corps de police est amené à intervenir, la taxation d'une même prestation peut être différente, allant contre l'élémentaire équité de traitement sur tout le territoire cantonal.

Dans le postulat Fabienne Freymond Cantone et consorts intitulé : « La taxation des interventions de police lors d'interventions concernant des violences domestiques : n'est-elle pas contreproductive ? (16_POS_196) », cette différenciation de traitement, selon les corps de police intervenant, était mise en exergue. Le Conseil d'Etat, suite à ce postulat, a inclus dans la Loi sur l'organisation de la lutte contre la violence domestique (LOVD), un article qui a permis que les expulsions du domicile d'un conjoint violent ne soient plus l'objet de facturation par la Police cantonale, suivant en cela la pratique de plusieurs corps de police vaudois ; reste que 3 corps de police continuent à facturer ce type d'intervention.

Six ans après la réforme policière, et alors qu'il était prévu qu'un groupe de travail se mette en place pour fixer des montants identiques pour la perception de frais d'intervention, il est temps d'unifier les pratiques en matière de frais d'intervention policière, pour tous types d'interventions. La seule base légale commune à tous les corps de police du canton est la LOPV : c'est elle qui devrait donc être modifiée.

S'agissant des types d'intervention et des montants perçus pour chacun d'entre eux, il n'est bien sûr pas envisageable d'en prévoir le détail dans la loi. Il s'agirait donc plutôt d'y prévoir que les montants sont fixés, à charge pour chaque corps de police d'en inscrire ensuite le fondement dans un règlement cantonal ou communal. Pour la Police cantonale, les tarifs pourraient être insérés dans le règlement fixant les frais dus pour certaines interventions de la police cantonale ; les communes disposent de leur côté de règlements spécifiques qu'elles devraient adapter.

Par cette motion nous avons donc l'honneur de demander au Conseil d'Etat une base légale indiquant le principe d'une pratique de taxation pour interventions policières commune à tous les corps de police vaudois, ainsi que le principe d'un montant unique pour chaque type d'intervention.

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures

(Signé) Fabienne Freymond Cantone
et 24 cosignataires

Développement

Mme Fabienne Freymond Cantone (SOC) : — Les corps de police de ce canton ne facturent ni les mêmes interventions ni les mêmes montants. C'est un fait interpellant, dans un canton où les polices sont coordonnées et où la logique voudrait qu'une intervention de police — à Echallens, par exemple — ne soit ni plus chère ni moins chère qu'une intervention à Lausanne ou à Nyon. La différence de

traitement interpelle d'autant plus en ce qui concerne la taxation des interventions en cas de violence domestique. La plupart des polices intercommunales, communales et cantonale ne taxent pas de telles interventions, mais quelques-unes le font. Il faut une pratique commune dans ce domaine, tout en gardant à l'esprit la spécificité de la violence domestique où la victime et le/la responsable des violences sont le plus souvent liés par des liens familiaux, nécessitant une intervention plus différenciée que d'autres situations de violence, dans la rue ou ailleurs.

Par la présente motion, nous demandons une base légale, identifiée au sein d'une commission réunie précédemment sur le même sujet pour la Police cantonale et insérée dans la Loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV), afin de poser le principe d'une taxation pour intervention commune à tous les corps de police vaudois. Je vous remercie de renvoyer cette motion en commission.

La motion, cosignée par au moins 20 députés, est renvoyée à l'examen d'une commission.

**RAPPORT DE MAJORITÉ DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :****Motion Fabienne Freymond Cantone et consorts – Pour une uniformité des taxations des interventions policières dans tout le canton****1. PREAMBULE**

La commission s'est réunie à Lausanne le mardi 25 septembre 2018 de 7h15 à 9h00 à Lausanne. Outre cet objet, durant la même séance, elle a également examiné le (18_MOT_033) Motion Stéphane Balet et consorts – Pour une mise en place rapide d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud.

La commission était composée de Mmes les Députées Florence Gross, Sarah Neumann et Anne Baehler Bech, ainsi que de MM. les Députés Jean-Daniel Carrard, Stéphane Rezso, Stéphane Balet, Alexandre Rydlo (en remplacement de Jean Tschopp), Philippe Ducommun, Marc Vuilleumier et le soussigné, président-rapporteur. M. le Député Serge Melly était excusé.

Madame la Conseillère d'Etat Béatrice Métraux, Cheffe du Département de l'intérieur et de la sécurité était également présente. Elle était accompagnée de Mme Christèle Borloz, Cheffe du service juridique EM (Police cantonale vaudoise) et de MM. Jacques Antenen, Commandant de la Police cantonale vaudoise, Frédéric Dupuis, Chef Direction RH EM (Police cantonale vaudoise) et André Etter, Secrétaire général du Conseil cantonal de sécurité (CCS).

Le secrétariat était assuré par Madame Fanny Krug, secrétaire de commissions parlementaires.

2. POSITION DE LA MOTIONNAIRE

En l'absence de la motionnaire, une députée explique la proposition de la motion et son contexte. La motion faisait suite au débat sur la question de la violence domestique, notamment de la réflexion sur la taxation ou pas de l'intervention policière liée à ce type de situations. La motionnaire souhaitait initialement que ces interventions policières ne soient pas taxées. Dans la discussion qui a suivi, la différenciation de traitement selon les polices a été constatée. C'est ce chemin qui a amené à la motion traitée ici. La motion demande une uniformisation des frais d'intervention pour un même appel/acte, même si les systèmes de police sont différents dans le canton.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

La Cheffe du service juridique à la Police cantonale explique l'historique de la discussion au sein des divers corps de police, sur mandat du Conseil cantonal de sécurité (CCS). Les réflexions visaient à une harmonisation des frais d'intervention (émolument intégrant les frais effectifs de la police pour une intervention). Les déplacements de la police donnent lieu à une facture pour frais d'interventions en application du règlement cantonal (police cantonale) ou d'un règlement communal (polices communales) fixant les barèmes de ces frais. Ces frais viennent s'ajouter à l'amende que l'autorité communale va rendre en tant que sanction au citoyen concerné.

Il y a quelques années le CSS avait demandé que les frais d'intervention soient identiques pour tous les corps de police. Le groupe de travail mandaté a constaté qu'on n'avait pas réussi à mettre d'accord l'ensemble des polices par rapport aux montants effectifs devant être prélevés par les différents corps de police. Pour donner satisfaction au CCS, le groupe de travail a émis un tableau énumérant les montants pouvant être prélevés par les corps de police, avec une harmonisation sous forme de fourchettes. Actuellement, un trouble de l'ordre ne sera pas facturé de la même manière selon la commune où l'acte a été commis (frais d'intervention + amende), dès lors que ces montants sont fixés par un règlement communal.

4. DISCUSSION GENERALE

En préambule, plusieurs députés relèvent ne pas bien comprendre ce qui est réellement souhaité par la motion. La motion demande une uniformité des taxations d'intervention tout en reconnaissant d'entrée qu'il « n'est pas envisageable d'en prévoir le détail dans la loi. Il s'agirait donc plutôt de prévoir que les montants sont fixés dans la loi, à charge pour chaque corps de police d'en inscrire ensuite le fondement dans un règlement cantonal ou communal ». Ceci leur semble être contradictoire.

D'autre part, ils relèvent que la motion parle de toute intervention policière et pas uniquement de violence domestique. De plus divers corps de polices intercommunales se sont déjà entendus pour fixer les mêmes montants dans leurs règlements communaux.

En réponse à un député, le Commandant de la police cantonal explique que la direction opérationnelle avait tenté, sur mandat du CCS, de fixer les tarifs communs à toutes les polices – pour des raisons d'égalité du citoyen devant la loi face à une même intervention policière. Cette tentative avait échoué face au principe d'autonomie communale. La solution serait de redonner la compétence à la direction opérationnelle de fixer les tarifs des interventions de manière universelle (au niveau cantonal) ; ensuite ces tarifs pourraient être repris par les associations de communes.

Pour une députée, l'égalité de traitement est essentielle. Il lui paraît choquant que l'émolument puisse être différent pour une même intervention. L'autonomie des communes a donc prévalu. La députée est informée que les montants sont fixés notamment sur la base des coûts de l'intervention (le coût du policier lausannois n'est pas calculé de la même manière que celui du policier cantonal, par exemple).

Une députée confirme qu'il ne s'agit pas d'un texte sur les violences domestiques. Elle précise que la différenciation et iniquité entre citoyens est apparue plus clairement dans le cadre de ce processus législatif. Elle entend bien les différences de coûts mais elle se dit étonnée que certaines interventions soient gratuites ou payantes selon le lieu. Elle pourrait vivre avec le consensus d'une harmonisation sous forme de fourchettes.

Il est demandé, quels types d'interventions sont gratuits ?

Seules les interventions communes que toutes les polices facturent ont été établies. Sur le principe des frais facturés, on arrive à avoir une harmonisation dans le sens où les corps de police facturent les mêmes interventions. Il semble que les interventions policières dans le cadre des violences domestiques sont gratuites à Lausanne. La nouvelle loi sur les violences domestiques réduit cette inégalité – les expulsions du domicile du conjoint violent ne peuvent désormais faire l'objet d'aucune facturation, pour autant l'intervention en matière de violence domestique reste peut-être facturée dans certaines communes et pas dans d'autres. Autre exemple, la loi sur les amendes d'ordre communales (LAOC) permet aux communes de fixer elles-mêmes des amendes d'ordre ; le montant des amendes prélevées par les communes reste de la compétence des communes (aucun montant fixé dans la loi). La LAOC a été discutée avec les associations de communes qui ont souhaité que les montants ne soient pas fixés dans la loi, pour laisser aux communes l'autonomie de leurs tarifs ; ces éléments seront à revoir avec le statut unifié.

La gratuité des interventions/dispositifs de sécurité dans le cadre de manifestations culturelles/sportives peut aussi être l'application de la volonté d'une commune. Ces cas de figure concernent une autre loi (loi sur la facturation des manifestations). La motion concerne les frais d'intervention pour les violations aux règlements généraux de police, soit lorsqu'une patrouille se déplace.

5. VOTE DE LA COMMISSION

La commission recommande au Grand Conseil de ne pas prendre en considération cette motion par 6 voix contre 4.

L'Auberson, le 08.11.2018

*Le rapporteur :
(signé) Yvan Pahud*

**RAPPORT DE MINORITE DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :****Motion Fabienne Freymond Cantone et consorts – Pour une uniformité des taxations des interventions policières dans tout le canton****1. PREAMBULE**

Pour l'ensemble des informations relatives à la composition de la commission, aux personnes représentant l'administration et au déroulement de la séance, il y a lieu de se référer au rapport de majorité rédigé par le Président-rapporteur, Monsieur le député Yvan Pahud. La minorité de la Commission est composée de Madame et Messieurs les député·e·s Anne Baehler Bech, Stéphane Balet, Alexandre Rydlo ainsi que de la soussignée, Sarah Neumann, rapporteuse de minorité.

2. POSITION DE LA MINORITE DE LA COMMISSION

La minorité de la commission est d'avis que l'égalité de traitement doit prévaloir sur les difficultés de mise en œuvre.

Le processus d'harmonisation entre les différentes polices du canton ne pourra être réalisé que par étapes. Lors de la séance de commission, il est apparu que les différents corps de police se sont déjà entendus sur les interventions qui sont taxées ou ne le sont pas. Certains corps ont déjà été plus loin et sont parvenus à s'entendre sur des chiffres. Il s'agit donc de faire un dernier petit pas.

Le Conseil cantonal de Sécurité avait lui-même souhaité cet équilibre, sans que les communes et associations de communes ne parviennent à mettre d'accord. Redonner cette compétence au niveau cantonal permettrait de garantir l'équité des citoyens vaudois.

Il est à noter que la motion ne touche ni les amendes d'ordre communales, ni les émoluments pour manifestations, fixés de manière autonome par la commune accueillant la manifestation. Elle se concentre spécifiquement sur les coûts facturés pour le déplacement et l'intervention d'une patrouille.

3. CONCLUSION

La minorité de la commission (4 voix contre 6) recommande au Grand Conseil de prendre en considération cette motion, ceci d'autant plus que le travail de comparaison a déjà été réalisé et que le principe d'harmonisation est déjà intégré par les différents corps. Il manque donc peu pour mettre en œuvre concrètement cette uniformité des taxations.

Lausanne, le 20.11.2018

La rapporteuse de minorité :
(Signé) Sarah Neumann

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Alexandre Rydlo et consorts – Violences, troubles de l'ordre public et perturbations de la circulation des trains par des hooligans du sport – Quel bilan, comment les supprime-t-on et comment répercute-t-on les coûts aux clubs de sport concernés ?

Rappel de l'interpellation

Cela fait maintenant la deuxième fois en deux semaines que des hooligans s'adonnent à des actes de violence, troublent gravement l'ordre public et perturbent la circulation des trains avant ou après des matchs de football de « Super League ». Dans les villes, ces hooligans brisent la tranquillité publique et s'en prennent non seulement aux hooligans des clubs adverses, ou ennemis dans leur référentiel, mais aussi à la population et aux infrastructures publiques. Dans les gares, ces hooligans menacent et/ou blessent des voyageurs et le personnel des trains, tout en allant jusqu'à bloquer la circulation des trains et donc le trafic des voyageurs et des marchandises. Ceci perturbe la vie publique et l'exploitation normale du réseau des CFF et nécessite toujours l'engagement massif des forces de l'ordre pour rétablir l'ordre et la sécurité, qu'il s'agisse de la police des transports, des polices cantonales et/ou des polices communales. C'est inadmissible.

A noter que ces deux épisodes ne sont pas les seuls à devoir être mentionnés. C'est régulièrement et presque systématiquement le cas avec les hooligans de certains clubs de football en particulier, notamment les clubs FC Young Boys, FC Grasshopper, FC Sion et FC Basel. Le FC Lausanne-Sport (LS) a bien sûr aussi des problèmes à régler. Il en va de même malheureusement pour certains clubs de hockey, et le Lausanne Hockey Club (LHC) ne fait malheureusement pas exception.

Les cantons ont conclu un Concordat instituant des mesures contre la violence lors de manifestations sportives (C-MVMS, RSV 125.93), et les CFF ont régulièrement dit vouloir revoir leur politique de transport des hooligans en arrêtant de proposer des trains spéciaux pour certains clubs lors des matchs les concernant, notamment ceux dits « à risques ». Les clubs concernés et leurs associations faitières disent aussi régulièrement condamner fermement ces pratiques et s'engager à prendre toutes les dispositions dans le futur pour que de tels incidents ne se reproduisent plus. On peut toutefois se demander si toutes ces mesures ont bien été mises en œuvre, ou si elles sont efficaces, puisqu'on continue de voir des épisodes de violence, des troubles, des perturbations dans les gares et des trains bloqués.

Par ailleurs, outre générer des graves problèmes de sécurité publique et d'exploitation du réseau des CFF, ces troubles génèrent des coûts assumés par les collectivités publiques, donc les citoyennes et les citoyens et qu'il s'agit de répercuter aux générateurs des troubles, principalement les clubs de sport concernés qui ne maîtrisent pas leurs fans violents les plus extrémistes. La répercussion de ces coûts est régie par les dispositions de la Loi sur la facturation des prestations matérielles fournies par les services de l'Etat lors de manifestations (LFacManif, RSV 172.56), lesquelles doivent être lues en parallèle des dispositions contenues dans la Loi sur la Police cantonale (LPol, RSV 133.11) et dans la Loi sur les subventions (Lsubv, RSV 610.15).

Aussi je pose les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de l'application du Concordat instituant des mesures contre la violence lors de manifestations sportives, notamment de sa collaboration avec les associations faitières du football et du hockey en Suisse et avec les clubs sportifs FC Lausanne-Sport (LS) et Lausanne Hockey Club (LHC) en particulier, pour assurer l'ordre public lors des matchs ? Les dispositions de ce Concordat sont-elles vraiment suffisantes ?*
- 2. Quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de sa collaboration avec les CFF pour assurer l'ordre public dans les gares et aux abords des gares, de même que pour garantir la circulation des voyageurs et des marchandises, lors des matchs ? Le Conseil d'Etat demandera-t-il en particulier aux CFF de supprimer les trains de fans des clubs qui causent des problèmes lors des matchs ?*

3. *Quelles mesures le Conseil d'Etat prendra-t-il avec les autorités sportives et les communes concernées pour empêcher que des violences, troubles et perturbations en lien avec des matchs ne se reproduisent à nouveau dans le futur ?*
4. *Le Conseil d'Etat peut-il fournir des statistiques au sujet du nombre d'interdictions de périmètre, d'obligations de se présenter, de gardes à vue et de recommandations d'interdiction de stade prononcées dans le canton de Vaud à l'encontre de personnes violentes en relation avec des manifestations sportives ?*
5. *Le Conseil d'Etat peut-il indiquer quelles sont les conséquences financières des engagements de la police pour lutter contre les violences, troubles et perturbations générées, comment s'applique l'article 2 de la Loi sur la facturation des prestations matérielles fournies par les services de l'Etat lors de manifestations sur les exonérations (LFacManif, RSV 172.56), pour les événements sportifs du FC Lausanne-Sport (LS) et du Lausanne Hockey Club (LHC), et quel bilan tire le Conseil d'Etat de ces exonérations ? Entend-il en particulier les reconduire et, si oui, à quelles conditions ?*

*Merci d'avance pour les réponses !
Souhaite développer.*

*(Signé) Alexandre Rydlo
et 11 cosignataires*

Réponse du Conseil d'Etat

1. *Quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de l'application du Concordat instituant des mesures contre la violence lors de manifestations sportives, notamment de sa collaboration avec les associations faitières du football et du hockey en Suisse et avec les clubs sportifs FC Lausanne-Sport (LS) et Lausanne Hockey Club (LHC) en particulier, pour assurer l'ordre public lors des matchs ? Les dispositions de ce Concordat sont-elles vraiment suffisantes ?*

La situation actuelle en matière de gestion du hooliganisme dans le canton de Vaud, mais aussi de manière générale en Suisse, n'est pas entièrement satisfaisante, principalement dans le domaine du football.

Plusieurs autorités, notamment la Plateforme de Coordination Policière Sport (PCPS), s'en préoccupent en concertation avec les autorités sportives, ce qui a permis de renforcer la collaboration avec ces dernières. Des solutions et des perspectives d'amélioration doivent être recherchées au niveau national.

Cela dit, le Concordat permet d'appliquer plusieurs mesures contre les hooligans, à savoir :

- **La recommandation quant au prononcé d'une interdiction de stade ou de patinoire (IDS)**, par le Club, selon l'analyse effectuée par la cellule spécialisée en matière de hooliganisme de la Police cantonale (HORO). Cette interdiction vaut pour tous les stades en Suisse, ce qui signifie que lorsque par exemple le LHC prononce une IDS, le hooligan ne pourra pas non plus entrer dans une patinoire genevoise ou neuchâteloise.
- **L'interdiction de périmètre (IDP)**, qui est prononcée par la Police cantonale, sur proposition des spécialistes HORO. Elle concerne un secteur prédéfini. Elle complète l'IDS et sert à empêcher un hooligan de demeurer à proximité directe du stade et de commettre des troubles sur la voie publique pendant les matchs.
- **La dénonciation auprès du Ministère public**, lorsque des infractions pénales ont été commises et peuvent être imputées à une personne identifiée.

Ces trois mesures sont cumulables et permettent de sanctionner efficacement le hooligan qui ressentira peut-être la mesure d'IDS ou d>IDP comme plus punitive qu'une condamnation sur le plan pénal.

Le Concordat prévoit également des mesures supplémentaires lorsque les précitées s'avèrent insuffisantes ou n'ont pas été respectées, sous la forme d'obligation de se présenter à des heures précises à un office désigné par l'autorité compétente (poste de police) ou une garde à vue. Toutefois, ces dernières mesures sont difficilement applicables en raison de l'absence d'une infraction pénale spécifique. En effet, la seule sanction prévue pour réprimer le non-respect d'une mesure au sens du Concordat est l'insoumission à une décision de l'autorité (292 CPS) passible uniquement d'une amende et donc dépourvue de tout effet dissuasif.

2. *Quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de sa collaboration avec les CFF pour assurer l'ordre public dans les gares et aux abords des gares, de même que pour garantir la circulation des voyageurs et des marchandises, lors des matchs ? Le Conseil d'Etat demandera-t-il en particulier aux CFF de supprimer les trains de fans des clubs qui causent des problèmes lors des matchs ?*

Différentes mesures visant à garantir la sécurité des voyageurs lors de matchs sont mises en place. Par exemple, les horaires des trains spéciaux transportant les supporters sont établis en collaboration entre les CFF et les services de police, qui émettent des recommandations à ce sujet. Les trains spéciaux sont évidemment plus faciles à gérer, car la police sait où se trouvent les supporters, ainsi que leur nombre, ce qui favorise la prise en charge en ville.

La gestion des supporters est plus difficile lorsqu'ils circulent à bord de trains réguliers. Des demandes spécifiques sont alors adressées par la police aux CFF afin que des wagons, généralement en tête de train pour la phase d'arrivée et à l'arrière du train pour la phase de départ, soient réservés. Si les trains spéciaux devaient être supprimés, la gestion deviendrait difficile pour les services de police, car les supporters arriveraient par petits groupes, soit par trains réguliers, soit par autocars, soit par le biais de leurs véhicules privés. Il n'y aurait pas de contrôle centralisé et les risques de confrontations seraient bien plus importants.

Le principal problème relevé actuellement est que les trains spéciaux sont constitués d'anciennes rames, dépourvues de vidéosurveillance. Par ailleurs, les vitres peuvent généralement s'ouvrir, ce qui peut donner lieu à des débordements (par ex. lors du passage d'un train de supporters du FC Sion en gare de Lausanne lors de la finale de la Coupe Suisse en 2017, un gendarme a reçu des bris de verre dans un œil). On peut toutefois comprendre la volonté des CFF de ne pas mettre du matériel neuf à disposition, vu les risques que celui-ci soit endommagé.

Les CFF ont récemment communiqué par voie de presse qu'ils allaient retirer les agents de la Police des transports (TPO) de l'accompagnement des trains spéciaux et laisser la responsabilité incomber essentiellement aux clubs. Cette volonté des CFF (ou de la TPO) intervient dans un contexte particulier où règne un certain flou en ce qui concerne la sécurité dans les transports. Ni la Police cantonale vaudoise ni les autres corps de police de Suisse n'ont été informés des véritables raisons de ce retrait programmé. Par le biais de son commandant, la Police cantonale interpellera prochainement le nouveau commandement de la TPO pour obtenir des explications et lui faire part de son désaccord quant au retrait des agents dans les trains de supporters, mission qui doit être garantie par la TPO en complémentarité des polices cantonales et communales.

La Police cantonale est en effet d'avis que la seule présence d'accompagnants sociaux dans les trains de supporters n'est pas suffisante, ni satisfaisante. Ce service se tient bien entendu régulièrement informé sur le concept en question mais tient à préciser qu'il s'agit de démarches qui ont plus de sens outre-Sarine qu'en Suisse romande et en particulier dans le canton de Vaud où les supporters ont plutôt l'habitude de se déplacer par la route que par le train et en nombre nettement moins important. En lien avec cette présence, les spécialistes vaudois de la lutte contre le hooliganisme soulignent le caractère parfois ambigu des accompagnants (qui ne sont pas des agents de sécurité, ni forcément des délégués des fans ou des personnes pouvant influencer le groupe de supporters) et le risque de multiplication des intermédiaires alors qu'un dialogue plus direct entre la police et les potentiels fauteurs de troubles pourrait être privilégié. Cette dernière mission fait ainsi partie de l'approche tout d'abord préventive que doivent avoir les spotters.

3. Quelles mesures le Conseil d'Etat prendra-t-il avec les autorités sportives et les communes concernées pour empêcher que des violences, troubles et perturbations en lien avec des matchs ne se reproduisent à nouveau dans le futur ?

Il va sans dire que c'est grâce à une bonne coordination entre les services de police et les partenaires, notamment les clubs sportifs, que les mesures nécessaires peuvent être prises pour éviter les violences de la part des supporters.

Comme évoqué précédemment, la collaboration avec les partenaires a été développée et devra continuer de l'être afin de garantir la sécurité publique lors de manifestations sportives. Une analyse du degré de risque de chaque match est effectuée par les services de police, permettant ainsi d'anticiper au mieux les éventuels débordements et prévoir les effectifs policiers nécessaires, avec l'appui également des polices communales et des autorités, qui sont par ailleurs compétentes pour refuser la tenue d'un match sur leur territoire en cas de risque accru.

4. Le Conseil d'Etat peut-il fournir des statistiques au sujet du nombre d'interdictions de périmètre, d'obligations de se présenter, de gardes à vue et de recommandations d'interdiction de stade prononcées dans le canton de Vaud à l'encontre de personnes violentes en relation avec des manifestations sportives ?

Au cours de la saison sportive 2017-2018, les mesures suivantes ont été prises ou sont sur le point d'être prises :

- Match LHC - Servette HC à Genève du 7 septembre 2017 : 2 IDS contre des supporters vaudois.
 - Rixe à Malley entre supporters lausannois du 24 novembre 2017 : 5 IDS, 5 IDP et 5 dénonciations auprès du Ministère public contre des supporters vaudois.
 - Match Ambri-LHC du 14 janvier 2018 (à Ambri) : 13 hooligans vaudois ont été déférés au Ministère public tessinois. L'identification et les auditions ont été menées par la Police cantonale vaudoise, sur demande du canton du Tessin. Des IDS seront prises dès que le Ministère public aura rendu sa décision.
 - Match LS Thoun du 13 mai 2018 : 31 hooligans ont été identifiés et font l'objet d'une enquête auprès du Ministère public. Des IDS ont déjà été prononcées et des IDP seront également proposées contre tous les supporters condamnés pénalement.
 - Match Suisse Costa-Rica lors du Mondial le 27 juin 2018 : 2 IDP ont été prononcées contre des spectateurs qui ont utilisé des engins pyrotechniques dangereux à la Fan Zone d'Ouchy.
 - Match Xamax LS au stade de la Tuilière du 29 juin 2018 : une dizaine de supporters suspects et connus pour des débordements ont été interpellés avant le match, gardés à l'Hôtel de police de Lausanne durant le match, puis relâchés. Cette démarche a permis d'éviter tout incident.
- 5. Le Conseil d'Etat peut-il indiquer quelles sont les conséquences financières des engagements de la police pour lutter contre les violences, troubles et perturbations générées, comment s'applique l'article 2 de la Loi sur la facturation des prestations matérielles fournies par les services de l'Etat lors de manifestations sur les exonérations (LFacManif, RSV 172.56), pour les événements sportifs du FC Lausanne-Sport (LS) et du Lausanne Hockey Club (LHC), et quel bilan tire le Conseil d'Etat de ces exonérations ? Entend-il en particulier les reconduire et, si oui, à quelles conditions ?*

Le LS et le LHC se voient facturer les frais d'intervention de police conformément à l'application de la LFacManif et bénéficient d'une exonération partielle comme le prévoit la loi.

En parallèle, l'article 1b de la Loi sur la Police cantonale (LPol, RSV 133.11) permet la facturation des frais d'intervention de la Police cantonale aux personnes ayant troublé l'ordre public. Cette démarche n'est toutefois possible que si les auteurs du trouble sont dûment identifiés et condamnés par l'autorité compétente. En revanche, il n'est pas possible de reporter ces frais sur le club sportif dont les auteurs de troubles sont supporters. Le Tribunal fédéral a en effet estimé que l'article 1b LPol ne constituait pas une base légale suffisante pour reconnaître la responsabilité du club dans le cadre des agissements de ses supporters (arrêt 2C_780/2015 du 29 mars 2016 : FC Servette contre Police cantonale vaudoise).

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 3 octobre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Nicolas Croci Torti et consorts – Académie de police : est-ce que Savatan bien que ça ?

Rappel de l'interpellation

La presse faisait récemment écho de la possibilité pour le canton de Genève de remettre en question sa participation à l'Académie de police de Savatan pour la formation de ses futurs agents de police. Selon cet article paru le 11 avril dernier, certains responsables du bout du lac jugent cette formation "catastrophique", propos appuyés par un analyste des pratiques policières.

A cela s'ajoute le désengagement programmé de la Confédération de ce même site prévu à la fin de l'année 2019. Ainsi, des questions d'ordre financier et concernant la qualité de la formation se posent.

J'ai donc l'honneur d'adresser les demandes suivantes au Conseil d'Etat :

- Au vu du départ de la Confédération de Savatan, quel futur le Conseil d'Etat imagine-t-il pour ce site ?*
- En cas de sortie du canton de Genève de l'Académie de Savatan, quel serait le surcoût à la charge du canton de Vaud ?*
- Des investissements sont-ils prévus sur le site de Savatan afin d'assurer la pérennité de l'Académie de police ? Si oui, lesquels et pour quel montant ?*
- Comment le Conseil d'Etat se positionne-t-il face aux critiques émises à l'encontre de la formation prodiguée à Savatan ?*

Je remercie par avance le Conseil d'Etat pour ses réponses.

Ne souhaite pas développer.

(Signé) Nicolas Croci Torti et 30 cosignataires

Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat répond aux questions de la manière suivante :

1. Au vu du départ de la Confédération de Savatan, quel futur le Conseil d'Etat imagine-t-il pour ce site ?

Les partenaires cantonaux et la Confédération ont décidé de prolonger la convention relative au site de Savatan jusqu'au 31 décembre 2022. Ainsi, un avenant à la convention existante a été signé par les parties en décembre 2018 et janvier 2019. La prolongation de la convention donne un temps supplémentaire aux parties pour décider de l'avenir du site et de l'Académie de police.

2. En cas de sortie du canton de Genève de l'académie de Savatan, quel serait le surcoût à la charge du canton de Vaud ?

En date du 22 juin 2018, la République et canton de Genève a annoncé qu'elle s'engageait de manière pérenne dans l'institution en devenant membre à part entière de l'Académie de police au terme d'une phase-test. La prolongation de la convention avec la Confédération a été signée par les trois cantons partenaires. Il n'est dès lors pas question d'une sortie du canton de Genève.

3. Des investissements sont-ils prévus sur le site de Savatan afin d'assurer la pérennité de l'académie de police et si oui lesquels et pour quel montant ?

Le Conseil de direction (CODIR) de l'Académie de police se réunit plusieurs fois par année pour étudier les besoins de l'Académie de police. Pour rappel, le CODIR est composé notamment des Conseillers d'Etats des cantons partenaires et de la représentante des polices communales vaudoises, et il est présidé depuis le 1^{er} janvier 2018 par la Cheffe du Département des institutions et de la sécurité (DIS) du canton de Vaud (précédemment, par le canton du Valais). Comme indiqué ci-dessus, la convention avec la Confédération pour l'utilisation du site a été prolongée jusqu'à fin 2022. Dès lors, le CODIR analysera l'opportunité d'investir dans le site en fonction des besoins et projections futurs. Par ailleurs, un groupe de travail technique composé de représentants des cantons partenaires et de la Confédération est mis sur pied dans le but de disposer d'une plateforme d'échanges régulière avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) au sujet du site de Savatan. Ce groupe de travail, intitulé Synersec, fournira les éléments nécessaires pour juger de l'opportunité de rester sur le site de Savatan à l'échéance de la convention et à quelle conditions.

4. Comment le Conseil d'Etat se positionne-t-il face aux critiques émises à l'encontre de la formation prodiguée à Savatan ?

Que ce soit en termes d'objectifs pédagogiques, d'exigences de discipline et de comportement, la formation prodiguée à Savatan correspond aux attentes du canton, respectivement à celle nécessaire pour exercer le difficile métier de policier. Le Conseil d'Etat rappelle que le taux moyen de réussite aux examens fédéraux des aspirants issus de l'Académie de police de Savatan est proche voire égal à 100%, ce qui constitue un résultat très satisfaisant et démontre la qualité de la formation dispensée. Le label eduQua, certifiant de la qualité de la formation continue, a d'ailleurs été octroyé à l'Académie de police de Savatan depuis 2016.

L'Académie de police de Savatan a fait l'objet de critiques relatives à la pédagogie de l'enseignement et non pas à la qualité de la formation qui n'a jamais été remise en question. A ce titre, un sondage réalisé en 2017 auprès de policiers brevetés ayant achevé leur formation à Savatan a démontré que ces derniers considèrent leur formation adéquate. Un audit réalisé en 2017-2018 et mandaté par la Cheffe du DIS indique que « tous les employeurs (ndlr : cantons partenaires et communes vaudoises interrogées) jugent que la formation est excellente au plan de la technique et du savoir-faire d'intervention ; trois quarts d'entre eux jugent toutefois que les aspirants ne sont pas correctement préparés aux missions de service à la population et de proximité. Ces mêmes trois quarts souhaitent que l'école se recentre sur la formation de base et sur le PEC ». Cet audit a été suivi de 5 recommandations. Fort de ces constats, le CODIR a décidé d'entreprendre plusieurs réformes à l'Académie, notamment afin de répondre aux recommandations de l'audit mais également en vue de l'entrée en vigueur prochaine du nouveau Concept général de formation (CGF) fédéral prévue en 2020 qui verra la formation policière passée de un an à deux ans. En effet, le CGF prévoit que la première année sera théorique, alors que la deuxième année se déroulera dans le corps de police d'appartenance. Ceci permettra d'acquérir les connaissances de base théoriques avant de s'immerger de la réalité à laquelle le corps de police est confronté et d'adapter la formation de l'aspirant aux besoins du terrain. Une série de mesures a donc été adoptée par le CODIR à la fin de l'année 2018 dans une feuille de route intitulée « ADAPTO » : la dotation horaire des

enseignements a été révisée sur la base du Plan d'études cadre fédéral (PEC) ; le nombre d'heures annuelles de la formation est réduit de 1483 à 1282 ; un accent particulier a été mis sur des modules de mises en situation pratiques multidisciplinaires (transversalité) et par la formation individuelle autonome (e-learning) ; le sport et les marches, ainsi que les exercices d'endurance sont revus à la baisse alors que ceux relatifs à la police de proximité et de la maîtrise des procédures pénales seront davantage développés. En outre, comme communiqué en juin 2018, le code des valeurs du policier sera rendu plus sobre et l'identité institutionnelle sera revue (notamment le logo et les uniformes). Enfin, des mesures d'optimisation ont également été prises afin de maîtriser les coûts de la formation.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 23 janvier 2019.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Alexandre Démétriadès et consorts – Formation des policier/ères – Quelle importance donnée aux compétences sociales et relationnelles à l'Académie de Savatan ?

Rappel de l'interpellation

Depuis le milieu des années 2000 et la mise en place d'un brevet fédéral validant une formation de police unifiée sur le plan helvétique, une vision plus réformatrice du métier de policier/ère a gagné en importance dans la structure des cours délivrés aux futurs agent-e-s. Aux côtés des traditionnelles pratiques et techniques d'enquêtes, de maintien de l'ordre et de combat, des branches comme la psychologie, l'éthique, les droits de l'homme ou la police de proximité ont ainsi fait leur apparition[1]. Au-delà de considérations déontologiques et morales, ces dernières permettent notamment de mieux appréhender la réalité pratique du terrain d'une police qui semble d'avantage confrontée à une importante misère sociale qu'à une grande délinquance[2].

Nonobstant cette entame de tournant dans la formation des agent-e-s, il apparaît que si ces nouvelles approches disciplinaires font l'objet de la moitié des examens que doivent passer les aspirant-e-s policiers/ères, elles ne représenteraient en termes d'heures qu'un tiers de la formation délivrée et seraient de surcroît beaucoup moins valorisées comme des compétences de base nécessaires à l'exercice du métier de policier/ère[3]. Il en ressort une tension où " les apprenti-e-s policier-e-s sont confronté-e-s à des messages contradictoires, entre incitation — faible — à une approche relationnelle de leur travail et volonté — forte — de leur inculquer un esprit de corps étayé par l'exercice de la violence légale, la détection des infractions et un rapport de méfiance envers le reste de la société "[4].

En marge de ces tensions qui existent dans le cadre de la formation des policiers/ères entre des approches relativement divergentes ou, du moins, inégalement influentes, se dessine une dimension qui semble encore échapper à une remise en question et aux mesures de sensibilisations qui pourraient en découler : celle du traitement de minorités visibles, de personnes migrant-e-s ou de minorités ethniques et, plus concrètement, celle du profilage racial.

Au regard de ce qui précède, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- *Quelle est l'appréciation du Conseil d'Etat sur l'importance réelle et l'étendue des cours d'éthique, de droits de l'homme, de police de proximité et de psychologie donnés par l'Académie de Savatan aux aspirant-e-s policiers/ères ?*
- *L'Académie de Savatan inclut-elle des cours — obligatoires ou à option — de sensibilisation sur la thématique des violences et discriminations subies par des personnes LGBT ?*
- *L'Académie de Savatan inclut-elle la problématique du sexisme et des discriminations de genre dans ses cours — obligatoires ou à option ?*
- *Dans quelle mesure la pratique du profilage racial est-elle considérée, utilisée et remise en cause comme un outil de travail de terrain dans la formation octroyée par l'Académie de Savatan ?*
- *Comment l'Académie de Savatan appréhende-t-elle la sensibilisation aux problèmes liés aux rapports entre policiers/ères et minorités visibles et/ou ethniques ?*

[1] Pour un bref aperçu des cours donnés dans le cadre du brevet fédéral de policier/ère : <https://www.academie-depolice.ch/formations-et- brevets/ formation-de-policier-policiere/>.

[2] Les différents éléments présentés ici ressortent de plusieurs comptes-rendus de l'enquête menée par le sociologue David Pichonnaz, intitulée : " Devenirs policiers. Une socialisation professionnelle en contrastes ", 2017, Lausanne, Antipodes, 248p., en voici plusieurs :

[http://infoprison.ch/bulletin 20/formation des policiers sous loupe dun sociologue-S.A.-05.17.pdf](http://infoprison.ch/bulletin%20formation%20des%20policiers%20sous%20loupe%20dun%20sociologue-S.A.-05.17.pdf),

[https ://www.lete ps.ch/suisse/futurs-policiers-romands-entre-assistants-sociaux-depositaires-lautorite](https://www.leteps.ch/suisse/futurs-policiers-romands-entre-assistants-sociaux-depositaires-lautorite),

[https ://www.rts.ch/play/radio/versus-](https://www.rts.ch/play/radio/versus-penser/audio/devenirpolicier?id=857247&station=a83f29dee7a5d0d3f9fccdb9c9216ib7afb572db)

[penser/audio/devenirpolicier ?id="85" 7\]24 7&station="a8" 3 f29dee7a5 dOd3 f9fccdb9c92 1 6 i b \] afb5 \] 2d b](https://www.rts.ch/play/radio/versus-penser/audio/devenirpolicier?id=857247&station=a83f29dee7a5d0d3f9fccdb9c9216ib7afb572db)

[3] [http://infoprison.ch/bulletin 20/formation des policiers sous loupe d un sociolooue-S.A.LO5.17.pdf](http://infoprison.ch/bulletin%20formation%20des%20policiers%20sous%20loupe%20dun%20sociologue-S.A.LO5.17.pdf)

[4] [http://infoprison.ch/bulletin 20/formation des policiers sous loupe d un socioLogue-S..A.-05.\]7.pdf](http://infoprison.ch/bulletin%20formation%20des%20policiers%20sous%20loupe%20dun%20sociologue-S.A.-05.17.pdf)

Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, le Conseil d'Etat précise qu'il ne partage pas la vision de la formation policière à l'Académie de police de Savatan telle que décrite dans le texte de l'interpellation et rappelle que les extraits cités pas l'interpellant sont des avis qui appartiennent à leurs auteurs.

Le Conseil d'Etat répond aux questions de la manière suivante :

1. Quelle est l'appréciation du Conseil d'Etat sur l'importance réelle et l'étendue des cours d'éthique, de droits de l'homme, de police de proximité et de psychologie donnés par l'Académie de Savatan aux aspirant-e-s policiers/ères ?

Le Conseil d'Etat rappelle que la formation en éthique professionnelle, droits humains, de police de proximité et de psychologie est élaborée conformément aux directives de l'Institut suisse de police (ISP). Les objectifs pédagogiques répondent aux exigences du Plan fédéral d'étude cadre (PEC), commun à l'ensemble des écoles de police en Suisse.

On peut relever également que ces trois matières font partie intégrante de l'examen final pour l'obtention du Brevet fédéral, en tant que branches principales. Par conséquent, les élèves formés à l'Académie de police ont été instruits conformément au processus fixé sur le plan fédéral.

Ces différentes matières sont dispensées tant sur le plan théorique qu'au niveau d'exercices de mises en situation, de manière interactive avec les enseignants.

Enfin, comme annoncé en janvier 2019, le Conseil de direction de l'Académie de police de Savatan, présidée par la Cheffe du Département des institutions et de la sécurité depuis le 1^{er} janvier 2018, a décidé d'une série de mesures portant sur la formation policière, ceci en anticipation du nouveau Concept général de formation fédéral (CGF) prévu en 2020. Dans le cadre de CGF 2020, la durée de la formation passera d'un à deux ans. La première année se déroulera dans les écoles, la seconde s'effectuera au sein des corps de police.

Ainsi, sous l'appellation « ADAPTO », l'Académie de police de Savatan a revu son programme de formation. Celui-ci met notamment un accent particulier sur des modules de mises en situation pratiques multidisciplinaires (transversalité) et par la formation individuelle autonome (e-learning) visant à responsabiliser les aspirants. ADAPTO prévoit également un nouveau format de formation basé sur le volontariat. Le catalogue de formation en soirée propose de nombreuses perspectives de formation/information/conférences pour les aspirants. En effet, il permet d'introduire toutes sortes de thématiques en lien avec la fonction policière susceptibles de susciter la curiosité de l'aspirant, compléter sa formation et le renseigner sur des sujets variés (sexisme, discrimination, sécurité, etc.). De plus, le catalogue de formation en soirée prévoit de proposer aux aspirants le récit de "cas vécus" par des policiers confirmés pour un partage d'expériences susceptible de transmettre des exemples concrets de la réalité policière.

2. L'Académie de Savatan inclut-elle des cours — obligatoires ou à option — de sensibilisation sur la thématique des violences et discriminations subies par des personnes LGBT ?

Les modules de formation concernant les violences et discriminations occupent une grande part des exigences estudiantines des aspirants, incluant également des thématiques LGBT. Dites thématiques sont notamment abordées dans le cadre des cours " Ethique et droits de l'homme ", qui incluent l'ensemble des droits fondamentaux dont bénéficie chaque individu. Les discriminations basées sur la race, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion, etc. sont traitées. La question des discriminations envers les personnes LGBT est expressément abordée dans le manuel de l'ISP au chapitre 2.10.7, notamment au travers d'un arrêt de la Cour européenne des droits de l'Homme (CEDH) relatif à un cas de violation de droits fondamentaux d'un couple homosexuel en Autriche. Par ailleurs, lors des cours en classes, l'exemple des LGBT est expressément abordé par les formateurs et étudié à travers des cas pratiques réels ou imaginés.

3. L'Académie de Savatan inclut-elle la problématique du sexisme et des discriminations de genre dans ses cours — obligatoires ou à option ?

Les thématiques discriminatoires quelles qu'elles soient font l'objet de différents cours à caractère obligatoire. La problématique des stéréotypes de genre est abordée, notamment en psychologie, dès les premiers cours de l'année, à savoir celui sur la « perception et influence sociale ». Les biais de jugement, notamment les stéréotypes, sont abordés. L'objectif étant, pour le policier, d'accomplir sa mission en tendant vers la plus grande objectivité, plus spécifiquement en identifiant, puis en réduisant l'influence des divers biais de la perception sur l'intervention policière.

Ce sujet est également abordé lors des approches par compétences (application des savoirs dans le terrain), ainsi que durant la formation " Ethique et droits de l'homme ".

4. Dans quelle mesure la pratique du profilage racial est-elle considérée, utilisée et remise en cause comme un outil de travail de terrain dans la formation octroyée par l'Académie de Savatan ?

La pratique des polices romandes correspond à l'esprit de la loi et aux principes réaffirmés dans la jurisprudence. Des méthodes d'investigation visant des personnes sous le seul prétexte de leur sexe, de leur race, de leur langue, de la couleur de leur peau, de leur religion, de leur âge ou de tout autre critère arbitraire, constituent une violation des dispositions légales en vigueur et sont clairement prohibées.

Le recours à la recherche ciblée de personnes doit répondre aux cinq critères suivants, qui se résument comme suit :

- la recherche ciblée doit être motivée par une finalité légitime, c'est-à-dire congruente avec les politiques publiques concernées et le respect des droits des citoyens (par exemple, démanteler le réseau d'un commerce illégal) ;
- la recherche ciblée doit être mise en œuvre à partir du recoupement de critères factuels bien définis et délimités (dans l'exemple : sexe et provenance) à l'exclusion de tout préjugé ;
- la recherche ciblée est réservée à des contextes (circonstances de lieu et de temps) et à des comportements individuels fréquemment associés à des pratiques illicites ;
- la recherche ciblée doit être respectueuse d'une nette prépondérance de ses effets positifs prévisibles sur ses effets négatifs prévisibles ;
- la recherche ciblée doit être annoncée et expliquée de façon à ce que les personnes interpellées comprennent le mieux possible que les contrôles effectués ne sont pas arbitraires et visent, a priori, davantage à reconnaître leur innocence qu'à établir leur culpabilité.

Chaque acte de police judiciaire doit être effectué à l'encontre du véritable perturbateur, de façon proportionnée aux circonstances, en respectant le principe de la légalité.

5. Comment l'Académie de Savatan appréhende-t-elle la sensibilisation aux problèmes liés aux rapports entre policiers/ères et minorités visibles et/ou ethniques ?

Les aspects liés aux minorités sont traités de manière plus intensive dans le cadre des 28 périodes dédiées à l'éthique professionnelle mais également des cours de Droits de l'homme, notamment sous l'angle de la protection des personnes vulnérables.

Certaines associations, comme l'OSAR (Organisation suisse pour l'aide aux réfugiés), interviennent dans le cadre de la formation pour exposer leur rôle et sensibiliser les aspirants, notamment au travers d'une visite d'un centre (par exemple le centre des Barges de Vouvry ou le centre d'accueil de Saint-Gingolph). L'objectif de ces rencontres est d'approfondir les compétences sociales et de communication interculturelles des participant-e-s, d'informer et de sensibiliser aux thématiques de l'asile, de déconstruire les stéréotypes et préjugés y relatifs, d'acquérir des connaissances sur le contexte migratoire et le fonctionnement du processus d'asile en Suisse, ou encore de développer des pistes pour la pratique professionnelle en respectant autant les diversités du public que le cadre institutionnel.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 23 janvier 2019.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE LOI
modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement
et

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur la motion Fabienne Freymond Cantone et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (11_MOT_141)

1 RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL SUR LA MOTION FABIENNE FREYMOND CANTONE ET CONSORTS VISANT A ENCOURAGER LES CONSTRUCTIONS OU LES RENOVATIONS DE LOGEMENTS SUBVENTIONNES EXEMPLAIRES SUR LE PLAN ENERGETIQUE (11_MOT_141)

1.1 Rappel de la motion

La construction ou la rénovation d'immeubles respectant les critères énergétiques actuels (Minergie, Minergie P, Minergie Eco, Minergie P-ECO ou encore les nouveaux standards) représente un coût dont l'impact sur les loyers est loin d'être négligeable. Si une partie de ce surcoût est compensée par une baisse des charges, le respect des critères énergétiques, en particulier s'agissant des standards les plus exigeants renchérit néanmoins le prix des loyers.

Dans la construction de logements subventionnés, le respect des critères énergétiques se heurte donc ainsi aux objectifs sociaux visant à obtenir des loyers le plus bas possible. Ainsi, malgré les aides à la pierre octroyées par le canton et les communes en vertu de l'article 28 LL, les nouveaux logements subventionnés mis sur le marché présentent des niveaux de loyers parfois élevés eu égard aux catégories sociales auxquelles ils sont destinés. Dans des cas de plus en plus fréquents, le loyer, après octroi des aides cantonales et communales, avoisine les 200 francs le m².

Le problème est encore plus aigu s'agissant des aides octroyées lors de rénovation en vue de la création de logements subventionnés. Il y a pourtant en la matière un double intérêt public : le renouvellement de l'offre de logements subventionnés d'une part et l'assainissement du parc immobilier générateur d'importantes économies d'énergie d'autre part.

Le canton de Bâle-Ville a trouvé une réponse partielle à ce problème en se dotant d'une disposition légale octroyant des aides lors de la construction ou de la rénovation de logements respectant certains standards énergétiques. Cette aide, octroyée par nombre de pièces et variable selon les standards énergétiques atteints, est réservée aux fondations ou coopératives d'utilité publique. [1] Une disposition du même genre, mais réservée au logement subventionné, pourrait utilement trouver sa place dans la législation vaudoise et permettrait de stimuler la mise sur le marché de logements subventionnés, d'abaisser le prix des loyers et d'assainir le parc immobilier.

La présente motion demande au Conseil d'Etat de modifier la loi sur le logement et d'introduire une nouvelle disposition prévoyant une aide complémentaire pour le respect de standards énergétiques lors de la construction ou de rénovation de logements subventionnés. L'aide serait additionnelle aux aides prévues par l'art. 28 LL ; elle pourrait être octroyée en une fois et viserait, en complément à la baisse des charges escomptée, à compenser tout ou partie du surcoût lié au respect de standards énergétiques. Pour coller au mécanisme d'aide en place dans le canton de Vaud, l'aide ne serait pas réservée aux seules organisations d'utilité publique mais serait octroyée pour toute construction ou rénovation bénéficiant d'une aide à la pierre au sens de l'art 28 LL, indépendamment du statut juridique du propriétaire. L'aide serait octroyée par paliers, en fonction des différents standards énergétiques (Minergie ou nouvelle norme SIA - étiquette énergétique), sur la base d'un montant fixé par m², sans doute plus juste qu'un montant par pièce tel que le prévoit la législation bâloise.

Nyon, le 24 juin 2011

*(Signé) Fabienne Freymond Cantone
et 43 cosignataires*

1.2 Préambule

La motion a été renvoyée à l'examen d'une commission qui, dans son rapport du 16 décembre 2011, a recommandé la prise en considération de la motion et sa transmission au Conseil d'Etat.

Le 17 janvier 2012, le Grand Conseil a pris la motion en considération par 59 voix contre 56.

1.3 Rappel du cadre légal

La motion impacte potentiellement deux lois cantonales dont l'exécution est assurée par deux départements et deux services distincts.

1. Loi du 16 mai 2006 sur l'énergie (LVLEne)

La Direction générale de l'environnement (DGE) du Département du territoire et de l'environnement (DTE) est chargée de l'exécution de la loi du 16 mai 2006 sur l'énergie (LVLEne).

La LVLEne a mis en place le fonds sur l'énergie affecté à la promotion des mesures incitatives en la matière.

L'enveloppe des subventions accordées par le biais de la LVLEne tient compte des articles 40a et suivants LVLEne, 11a RLVEne, du règlement du 4 octobre 2006 sur le Fonds pour l'énergie (RF-Ene), ainsi que de l'Ordonnance fédérale sur le CO₂ du 30 novembre 2012 qui régit les contributions en cette matière versées aux cantons par la Confédération.

Elle est conditionnée exclusivement aux critères techniques aussi bien pour les logements en location que ceux destinés à la propriété. Tout propriétaire qui respecte ces critères peut obtenir une aide.

Les propriétaires des bâtiments atteignant le standard Minergie-P ou d'autres performances accrues peuvent obtenir une aide à l'investissement (en fonction des m² construits) provenant du fonds sur l'énergie, puisqu'ils contribuent à une utilisation rationnelle de l'énergie.

2. Loi du 9 septembre 1975 sur le logement (LL)

Le Service des communes et du logement (SCL), par sa Division logement (DL), Département des institutions et de la sécurité (DIS) est en charge de l'exécution de la loi du 9 septembre 1975 sur le logement (LL) qui régit les mesures financières accordées par le canton, souvent paritairement avec la commune du lieu de situation de l'immeuble.

Parmi ces mesures financières figure l'aide à fonds perdu dite " à la pierre " (art. 28 LL), à laquelle la motion fait référence. Concernant l'abaissement des loyers, l'article 11 al. 2 du règlement d'application de la loi (RLL) précise " En règle générale, la participation cantonale peut contribuer à abaisser les loyers d'un immeuble de 10% au maximum. L'autorité compétente peut, exceptionnellement, la porter à 15% au plus lorsque l'abaissement normalement consenti s'avère insuffisant en raison de circonstances conjoncturelles ou de conditions de construction et de rénovation particulièrement défavorables ".

Cette aide est destinée à abaisser les charges de l'immeuble durant la période de subventionnement.

L'aide à la pierre peut être accordée aux communes, sociétés coopératives, fondations, Sàrl, SA avec actions nominatives ou particuliers (art. 12 LL), pour autant que le projet de construction ou de rénovation d'un immeuble locatif réponde aux critères économiques et techniques.

Les logements construits ou rénovés avec l'aide à la pierre selon la LL sont *de facto*, depuis 2008, au niveau du standard Minergie. C'est pourquoi, pour ces logements, il est proposé de favoriser des performances accrues.

1.4 Solutions permettant de répondre à la motion

Pour répondre favorablement à la motion, les deux départements en charge de l'exécution des deux lois concernées (DTE pour la LVLEne et DIS pour la LL) se sont concertés.

Les subventions à l'investissement permettent la prise en charge, par le biais de la législation en matière d'énergie d'une large partie du coût supplémentaire permettant l'atteinte de performances énergétiques accrues.

Les subventions au sens de la LVLEne sont indifféremment attribuées aux propriétaires et sans distinction quant à leur statut juridique et ce pour des logements qui peuvent être subventionnés, à loyers modérés, à loyers abordables, du marché libre, des immeubles locatifs ou en propriété. Cette mesure est en place et ne nécessite donc pas de modification législative ou de règlement.

Dès 2017, les modifications de l'ordonnance sur le CO2 donnent plus de moyens au Canton pour soutenir l'efficacité énergétique des bâtiments. Par exemple, pour un logement de 3 pièces cette aide peut correspondre à environ CHF 10'000.-.

L'objectif de la motion n'est cependant pas totalement atteint avec les seuls effets de la LVLEne, c'est pourquoi il convient également d'adapter le montant de l'aide à la pierre au sens de la LL.

2 EXPOSE DES MOTIFS ET POSITION DU CONSEIL D'ETAT

2.1 Préambule

Le Conseil d'Etat partage la préoccupation de Madame la Députée Freymond Cantone quant à la prise en charge par l'Etat de la différence de coût engendré par la réalisation de logements à loyers modérés aux performances énergétiques accrues.

Pour cela, comme explicité plus haut, il est tenu compte des subventions au sens de la LVLene, mises à disposition par le fonds sur l'énergie géré par la DGE.

Elles faciliteront le financement des projets de constructions ou de rénovations des nouveaux logements à loyers modérés aux performances énergétiques accrues, dont le nombre est estimé à 140 par année. En effet, sur environ 280 logements à loyers modérés créés chaque année, la DL et la DGE estiment que 35% des projets sont conçus pour atteindre des performances accrues.

Cette aide au financement, à fonds perdu, est incitative. Elle absorbera en partie la charge induite par l'investissement supplémentaire nécessaire à atteindre les performances accrues d'économie d'énergie.

Les performances plus élevées en matière d'économies d'énergies auront également un autre effet, à savoir celui de diminuer les frais accessoires (chauffage et eau chaude). Cette économie ne permettra cependant pas d'avoir un effet neutre sur les loyers. Pour cette raison, l'abaissement des loyers devra être ajusté afin d'y parvenir. Ce complément sera pris en charge par le budget du SCL consacré à " l'aide à la pierre ", selon l'art. 28 LL.

La politique cantonale de l'aide à la pierre au sens de l'article 28 LL implique une aide paritaire de la commune. Le canton conservera sa pratique actuelle, à savoir celle prévue à l'art. 11 al. 3 RLL, en ce sens qu'il conditionnera l'octroi de son aide à celui de la commune du lieu de situation (abaissement paritaire).

2.2 Commentaire sur la base légale

L'art. 28 de la loi du 9 septembre 1975 sur le logement constitue la base légale pour l'octroi de l'aide à la pierre. Afin de répondre formellement à la motion, il est proposé de compléter son alinéa premier dans le sens suivant : " L'aide financière à la pierre est une contribution à fonds perdu destinée à diminuer la charge locative de l'immeuble, *y compris celle liée aux investissements nécessaires pour atteindre des performances énergétiques accrues.*".

Cela étant, dès lors que cette disposition permet déjà le versement d'aide à fonds perdu pour couvrir l'abaissement de la charge locative de l'immeuble, il n'est pas nécessaire de modifier la loi, mais uniquement le règlement pour y introduire le complément nécessaire à la prise en compte des investissements nécessaires pour atteindre des économies d'énergie accrues.

En complément aux aides accordées au sens de la LVLene, la modification de l'art. 11 RLL, suffit à satisfaire l'objectif de la motion.

Consulté sur cet aspect, le Service juridique et législatif de l'Etat estime que " *pour des raisons de cohérence législative la seule modification du règlement d'application de la loi (RLL) est souhaitable afin de ne pas introduire dans la loi une exigence technique, alors que ce type de critère est déjà réglé par le RLL, voire par des directives techniques du département ou du service en charge du logement. La modification (de la loi) envisagée n'est pas souhaitable, dans la mesure où elle introduit un distinguo entre le critère énergétique et les autres critères techniques qui influent sur le niveau des loyers. Par contre, une adaptation du RLL pourrait s'avérer nécessaire afin que le respect du standard Minergie-P soit pris en compte de manière ciblée dans le cadre de l'aide à la pierre.* ".

Pour ces raisons, le RLL a été révisé à son art. 11 al. 2 dans le sens suivant " En règle générale, la participation cantonale peut contribuer à baisser les loyers d'un immeuble de 10 % au maximum. L'autorité compétente peut, exceptionnellement, la porter jusqu'à 15 % au plus lorsque l'abaissement normalement consenti s'avère insuffisant en raison de circonstances conjoncturelles, de conditions de construction et de rénovation particulièrement défavorables *ou pour compenser, en tout ou partie, les charges dues à l'investissement nécessaire pour atteindre des performances accrues d'économies d'énergies. Le service peut fixer des limites de coûts par type de standard énergétique.*".

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat est d'avis que la modification législative proposée est inutile dès lors que le RLL a déjà été modifié de sorte à répondre favorablement à la motion.

3 CONSEQUENCES

3.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

L'art. 11 RLL a été modifié ce qui permet de répondre favorablement à la motion.

3.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres)

Les subventions au sens de la LVLEne sont accordées à tous les logements sans distinction quant au caractère subventionné ou non. Il n'y a donc aucune mesure budgétaire spéciale à établir.

Pour le budget de la Division logement du Service des communes et du logement consacré à l'aide à la pierre, cette mesure représente un potentiel d'augmentation d'environ :

1. CHF 16'000.- à CHF 32'500.- la première année selon les montants accordés sous l'angle de la LVLEne.
2. CHF 240'000.- à CHF 487'500.-, culminant la 15^{ème} année selon les montants accordés sous l'angle de la LVLEne.

Ces montants pourront être absorbés par le budget alloué à l'aide à la pierre.

3.3 Conséquences en terme de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Les subventions au sens de la LVLEne dépendent en majeure partie de l'affectation partielle de la taxe CO2 fédérale. A moyen terme, le passage à un système incitatif pourrait remettre en question ce financement. Les chiffres maximum indiqués sous position 4.2 correspondent aux effets d'une subvention LVLEne réduite à zéro.

3.4 Personnel

Néant.

3.5 Communes

Pour les communes, les conséquences financières sont identiques à celles du canton (SCL-DL), mais réparties au prorata du parc locatif subventionné réalisé sur leur territoire.

3.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

La modification du RLL tient compte des principes du développement durable ; elle s'intègre dans les objectifs fixés par le Plan directeur cantonal.

3.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Conforme à la mesure 1.11 du programme de législature 2017-2022 ("Encourager la création de logements adaptés aux besoins, financièrement accessibles et en suffisance"), la modification du RLL s'inscrit dans les objectifs d'aménagement fixés dans le Plan directeur cantonal.

3.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

3.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

3.10 Incidences informatiques

Néant.

3.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

3.12 Simplifications administratives

Néant.

3.13 Protection des données

Néant.

3.14 Autres

Néant.

4 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil :

1. de rejeter le projet de loi modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement (LL) en réponse à la motion Fabienne Freymond Cantone et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (11_MOT_141).

Art. 28

¹ L'aide financière à la pierre est une contribution à fonds perdu destinée à diminuer la charge locative de l'immeuble.

² Elle est versée aux propriétaires prévus à l'article 12 de la loi pour la construction ou la rénovation des logements à loyers modérés .

³ L'aide à la pierre est octroyée, en principe, pour une durée de 15 ans. L'approbation du budget annuel de l'Etat par le Grand Conseil est réservée.

⁴ Le Conseil d'Etat fixe les modalités d'exécution et les conditions d'occupation par voie réglementaire .

**PROJET DE LOI
modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement
(LL)**

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de loi présenté par le Conseil d'Etat

vu l'art. 67 de la Constitution du Canton de Vaud du 14 avril 2003

décrète

Article premier

¹ La loi du 9 septembre 1975 sur le logement est modifiée comme suit :

Art. 28

¹ L'aide financière à la pierre est une contribution à fonds perdu destinée à diminuer la charge locative de l'immeuble, *y compris celle liée aux investissements nécessaires pour atteindre des performances énergétiques accrues.*

² Sans changement.

³ Sans changement.

⁴ Sans changement.

Texte actuel

Projet

Art. 2

¹ Les mesures financières octroyées avant l'entrée en vigueur de la présente loi restent soumises à la législation cantonale sur le logement en vigueur au jour de la décision d'octroi de celle-ci.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution de la présente loi. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a), de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le .

La présidente :

Le chancelier :

Nuria Gorrite

Vincent Grandjean

**RAPPORT DE MAJORITE DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de loi modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement
et rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la motion Fabienne Freymond Cantone
et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de
logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (11_MOT_141)**

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 15 mars 2018 à la Salle Cité, Parlement Cantonal, Rue Cité-Devant 13, à Lausanne. Elle était composée de Mmes Fabienne Freymond Cantone, Josephine Byrne Garelli, Catherine Labouchère, de MM. Philippe Cornamusaz, Yvan Luccarini, Yves Paccaud, Pierre-André Romanens, Claude Schwab, Pierre Volet, ainsi que du soussigné Andreas Wüthrich, confirmé dans son rôle de président et rapporteur.

Mme Béatrice Métraux (Cheffe du DIS), était accompagnée de MM. Florian Failloubaz, (DIS-SCL futur chef division logement), Luis Marcos, (DTE-DIREN responsable du domaine de l'énergétique du bâtiment), Mme Madalina Orlandini (juriste SCL).

Nous remercions M. Jérôme Marcel, secrétaire de la commission et M. Adrien Chevalley, assistant de rédaction, d'avoir établi les notes de séance.

2. PRESENTATION DE L'EMPL – POSITION DU CONSEIL D'ETAT

La Conseillère d'Etat passe en revue l'historique de la motion de Fabienne Freymond Cantone, prise en considération par le GC en janvier 2012. Ensuite, l'ancien Département Sécurité et Environnement (DSE) avec l'appui de la division logement avait été chargé du dossier. Sur demande de la DGE, il a été repris par le Département des Institutions et de la Sécurité (DIS) en 2014. Pour cette raison elle est accompagnée à cette séance des représentants des deux services, SCL et DIREN.

La motion susciterait une modification de la loi sur le logement, ce qui est l'objet d'étude de cette commission. Mais le CE considère qu'une modification du règlement, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018 répond favorablement à la motion. Il souhaite que le GC refuse cet EEMPL parce que la modification de la loi n'est plus nécessaire. Ce procédé a été validé par le SJL, qui estime que *« pour des raisons de cohérence législative la seule modification du règlement d'application de la loi (RLL) est souhaitable afin de ne pas introduire dans la loi une exigence technique, alors que ce type de critère est déjà réglé par le règlement »*.

L'objectif de la motion en matière de logements subventionnés était d'éviter une hausse de loyer causée par des coûts d'investissement supplémentaires pour atteindre des performances accrues

d'énergie. La modification du règlement adopté et désormais en vigueur intègre la possibilité de augmenter l'aide à la pierre de 10% à 15% pour atteindre cet objectif.

M. Failloubaz explique qu'une simple modification réglementaire en conjuguant les efforts portant sur l'énergie à ceux de l'aide au logement permet d'atteindre le but de la motion. Les budgets des deux divisions seront impactés. L'aide à la pierre, paritaire du canton et des communes est une subvention annuelle allouée aux propriétaires de logements nouvellement construits ou rénovés, pour un loyer modéré, maintenue pendant 15 ans.

Puisque la subvention du fonds sur l'énergie, allant de 9'000 CHF pour Minergie P à 10'000 CHF pour Minergie P Eco allouée aux propriétaires de tout bâtiment, n'est pas suffisante pour couvrir la charge induite, l'aide à la pierre est renforcée de 10% à 15% afin d'atteindre l'isométrie des loyers. D'une part cette aide augmentée sera financée d'une part par la redistribution de la taxe sur le CO2 au niveau fédéral et d'autre part par le budget cantonal pour l'aide à la pierre.

M. Failloubaz nous présente une projection des coûts à charge du budget cantonal. Aujourd'hui le minimum légal fédéral est proche des normes Minergie, ce qui n'était pas le cas encore 10 ans en arrière. Aujourd'hui tous les logements subventionnés doivent correspondre aux normes Minergie. Par année 280 logements sont créés, dont 40% le sont aux normes supérieures de Minergie. Ceux-ci induisent un coût supplémentaire d'aide à la pierre de 16'000 CHF par année, atteignant 240'000 CHF à partir de la 15^{ème} année. En cas d'arrêt de l'aide fédérale où notre canton financerait l'entier du surcoût de l'aide, cela doublera le montant à porter au budget annuel.

Concernant la taxe au CO2, le responsable du domaine de l'énergétique du bâtiment (DTE-DIREN) M. Marcos nous informe que la loi fédérale sur le CO2 est actuellement en révision et qu'un arrêt vers 2025 est prévu. Depuis le 1^{er} janvier 2018 un tiers au maximum de cette taxe doit être dévolu à l'assainissement des bâtiments. Pour le canton de Vaud ça représente la somme de 37 millions de francs qui couvre des aides pour la mise en place d'installations techniques, des processus d'isolation et l'atteinte de labels comme Minergie.

3. DISCUSSION GENERALE

Sur la question, pourquoi notre canton ne fixe pas le montant à allouer au m2, mais par appartement de 3 pièces, M. Marcos répond que les 3 pièces correspondent à celui d'un logement théorique de 70 m2.

Des informations sur le mode de communication prévu pour faire connaître ces nouvelles mesures aux propriétaires et aux communes sont demandées. La cheffe de service répond que la première information s'est faite via la FAO et que des informations sont disponibles sur le site de l'Etat. Dans le cadre de la L3PL et son règlement qui sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2018 il y a actuellement beaucoup d'échanges avec les communes où ces aides à disposition sont présentées. D'après le responsable du domaine de l'énergie du bâtiment (DTE-DIREN) la communication se fait de manière générale, par ex. un mailing qui a été envoyé aux propriétaires et communes concernant l'ensemble des bâtiments.

Un commissaire aimerait que les autorités tiennent compte de l'éco-compatibilité des matériaux d'isolation utilisés pour atteindre les objectifs énergétiques, et il soulève la problématique du polystyrène. Mais ce n'est actuellement pas dans les compétences du canton d'interdire ou d'autoriser certains matériaux d'isolation. Le matériel ne faisant pas partie des critères de subventionnement.

Quelques questions de commissaires concernant la participation des communes pour l'aide à la pierre sont posées. La Conseillère d'Etat confirme que cette aide est bel et bien paritaire entre canton et communes. M. Failloubaz dit ne pas avoir connaissance de refus de communes de payer leur part. Sur les 309 communes entre 25 et 30 pratiquent l'aide à la pierre. Souvent les communes

poussent les propriétaires à atteindre ces objectifs et certains propriétaires se montrent eux-mêmes motivés à aller dans ce sens. Pour l'instant des demandes sont déjà revenues aux services concernés et sont en attente d'une décision.

Plusieurs commissaires se disent prêts à refuser l'EMPL et de se contenter du nouveau règlement comme le préconise le Conseil d'État. Un commissaire n'est pas d'accord avec cette proposition parce qu'il craint que le règlement soit trop souple et qu'une fois la contribution fédérale liée à la taxe CO2 tombée, l'aide pourrait trop facilement être diminuée en conséquence. Il préfère son inscription dans la loi. La cheffe du DIS dit que même la loi reste soumise aux aléas politico-énergétiques.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

2.2 Commentaire sur la base légale

La Cheffe du DIS précise une nouvelle fois que même si les décisions étaient inscrites dans la loi elles garderaient un caractère potestatif. La loi n'ancrerait pas davantage les idées de la motion.

Plusieurs députés trouvent que la modification du règlement va dans le sens de la motion et qu'il n'y a plus besoin de modifier la loi. Il sera même plus facile d'adapter le règlement que la loi, en cas d'une disparition de la manne fédérale. Cette souplesse serait favorable aux locataires et aux propriétaires.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE LOI ET VOTES

Le Conseil d'Etat propose de refuser l'article et de refuser l'entrée en matière, étant entendu que le Conseil d'Etat répond à la motion par voie réglementaire, mais est tenu de par l'acceptation de la motion de présenter un projet de loi. La motionnaire d'origine se rallie à la proposition du Conseil d'Etat, estimant que ce dernier a répondu aux buts recherchés par la motion.

Article 28 modifié

L'article 28 est refusé par 12 voix contre 1.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE LOI

Le projet de loi est refusé par 12 voix contre 1.

7. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE LOI

Par 10 voix contre, 2 voix pour et 1 abstention, la commission recommande au Grand Conseil de ne pas entrer en matière sur cet EEMPL.

8. RAPPORT DU CE AU GC SUR LA MOTION FABIENNE FREYMOND CANTONE ET CONSORTS VISANT À ENCOURAGER LES CONSTRUCTIONS OU LES RÉNOVATIONS DE LOGEMENTS SUBVENTIONNÉS EXEMPLAIRES SUR LE PLAN ÉNERGÉTIQUE (11_MOT_141)

Recommandation de la commission

Par 11 voix contre 1 et 1 abstention, la commission recommande au Grand Conseil d'accepter le Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil.

Yvan Luccarini annonce un rapport de minorité

Puidoux, le 15 juin 2018

Le rapporteur :
(signé) Andreas Wüthrich

**RAPPORT DE MINORITE DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de loi modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement
et rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la motion Fabienne Freymond Cantone
et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de
logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (11_MOT_141)**

1. PREAMBULE

La minorité de la Commission est composée de M. Yvan Luccarini, auteur du présent rapport. Ce document renvoie au rapport de majorité pour l'ensemble des informations sur la composition de la commission ainsi que la position de la majorité.

2. POSITION DES COMMISSAIRES DE MINORITE

La minorité de la commission soutient la proposition de modification suivante (ajout en gras) de l'article 28, alinéa 1, de la loi du 9 septembre 1975 sur le logement :

« L'aide financière à la pierre est une contribution à fonds perdu destinée à diminuer la charge locative de l'immeuble, y compris celle liée aux investissements nécessaires pour atteindre des performances énergétiques accrues. »

Elle réfute l'avis du Service juridique et législatif (S JL) qui estime que « pour des raisons de cohérence législative la seule modification du règlement d'application de la loi (RLL) est souhaitable afin de ne pas introduire dans la loi une exigence technique [...]. La modification (de la loi) envisagée n'est pas souhaitable, dans la mesure où elle introduit un distinguo entre le critère énergétique et les autres critères techniques qui influent sur le niveau des loyers. [...] »

En effet le défi de l'efficacité énergétique, notamment en matière de logement, est colossal et il ne peut pas être considéré comme une seule « exigence technique ». Inscrire ce principe dans la loi plutôt que dans un règlement donne un signal fort quant à la volonté politique sous-jacente.

De plus, la modification d'un règlement d'application est bien plus volatile au gré des changements des rapports de force au sein du Conseil d'Etat et, surtout, n'est ni soumise à l'aval du Grand Conseil ni au droit de référendum populaire. Autre point noir, le règlement d'application de la loi sur le logement du 9 septembre 1975 (RLL) tel que modifié par le Conseil d'Etat reste dans le potestatif puisqu'il souligne le caractère exceptionnel de l'aide :

RLL, article 11, alinéa 2 (ajout en gras):

« En règle générale, la participation cantonale peut contribuer à baisser les loyers d'un immeuble de 10 % au maximum. L'autorité compétente peut, exceptionnellement, la porter jusqu'à 15 % au plus lorsque l'abaissement normalement consenti s'avère insuffisant en raison de circonstances conjoncturelles, de conditions de construction et de rénovation particulièrement défavorables ou pour compenser, en tout ou partie, les charges dues à l'investissement nécessaire pour atteindre des performances accrues d'économies d'énergies. Le service peut fixer des limites de coûts par type de standard énergétique. »

Enfin, la minorité de la commission craint qu'en cas d'arrêt de l'aide fédérale à la pierre financée par la taxe CO₂, le canton ne modifie à nouveau le règlement afin de se désister partiellement ou totalement de ce financement.

3. CONCLUSION

- ***EMPL modifiant la loi du 9 septembre 1975 sur le logement***

La minorité de la commission recommande au Grand Conseil d'entrer en matière sur ce projet de loi et d'accepter l'article 28 tel que modifié.

- ***Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil sur la motion Fabienne Freymond Cantone et consorts visant à encourager les constructions ou les rénovations de logements subventionnés exemplaires sur le plan énergétique (11_MOT_141)***

La minorité de la commission recommande au Grand Conseil d'accepter le Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil.

Vevey, le 27 janvier 2019.

*Le rapporteur :
(Signé) Yvan Luccarini*

Motion

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19-HOT-080

Déposé le : 050319

Scanné le : _____

Art. 120 à 126a LGC La motion est une proposition soumise au GC et impliquant pour le CE (ou exceptionnellement une commission parlementaire) d'élaborer et de présenter un projet de loi ou de décret. Elle touche à une compétence propre du GC. Le motionnaire motive sa demande et expose le sens de la législation souhaitée.

La motion peut suivre deux procédures différentes : **(a) le renvoi à l'examen d'une commission.**

- Soit le motionnaire demande expressément, dans son développement écrit, le renvoi direct de la motion à une commission du GC moyennant les signatures d'au moins 20 députés ; dans ce cas, il n'y a pas de débat.

- Soit, lors du développement en plénum et de la discussion, un député ou le CE demande le renvoi à une commission et le GC vote dans ce sens.

(b) la prise en considération immédiate.

- Soit un député ou le CE demande la prise en considération immédiate de la motion et son renvoi au CE.

- Soit l'auteur de la motion demande sa prise en considération immédiate et son renvoi à une commission parlementaire chargée de présenter un projet de loi ou de décret.

Suite au vote du GC, la motion est soit renvoyée au CE, soit à une commission parlementaire, soit classée.

Important : sur proposition d'un député, d'une commission ou du CE, le GC peut, jusqu'à sa prise en considération, transformer la motion en postulat, auquel cas la procédure du postulat s'applique.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : une année

Titre de la motion

Pour un retrait conditionnel des initiatives populaires en présence d'un contre-projet

Texte déposé

A l'occasion des débats sur l'initiative des Verts « stop aux hydrocarbures », le Grand Conseil s'est trouvé confronté à une situation délicate, situation qui s'est d'ailleurs déjà produite par le passé. A l'heure d'adopter un contre-projet direct à l'initiative, il a voulu obtenir une garantie de la part du comité d'initiative que celle-ci serait bien retirée une fois le contre-projet entré en force ; de son côté, le comité d'initiative voulait avoir l'assurance que le contre-projet entrerait bien en force avant de retirer son initiative.

Une telle situation n'est pas judicieuse du point de vue institutionnel et peut même fragiliser le Grand Conseil lorsqu'il tente de trouver un consensus permettant le retrait d'une initiative populaire. Lorsque le Grand Conseil et le comité d'initiative tombent d'accord sur un contre-projet permettant de satisfaire les initiants, il faut un moyen permettant de sceller cet accord et d'éviter toute mauvaise surprise.

Le droit fédéral prévoit un mécanisme de retrait conditionnel des initiatives populaires lorsqu'un

contre-projet a été adopté par le Parlement (art. 73a al. 2 et 3 de la loi fédérale sur les droits politiques). L'initiative est alors retirée, mais uniquement à la condition que le contre-projet entre bel et bien en force (pas de référendum, référendum n'ayant pas abouti ou alors référendum rejeté). Divers cantons connaissent également un tel mécanisme.

Au vu de ce qui précède, les députés soussignés demandent au Conseil d'Etat de soumettre au Grand Conseil une modification de la législation cantonale permettant d'introduire le retrait conditionnel des initiatives populaires en présence d'un contre-projet accepté par le Parlement.

Commentaire(s)

Conclusions

Développement oral obligatoire (selon art. 120a LGC)

(a) renvoi à une commission avec au moins 20 signatures ☐

(b) renvoi à une commission sans 20 signatures ☐

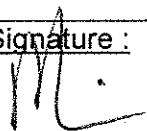
(c) prise en considération immédiate ☒

(d) prise en considération immédiate et renvoi à une commission parlementaire ☐

Nom et prénom de l'auteur :

Raphaël MAHAIM

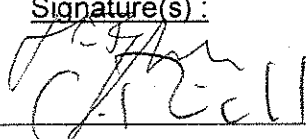
Signature :



Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s) :

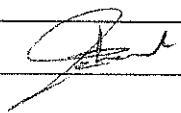
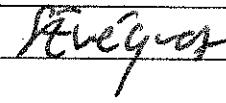
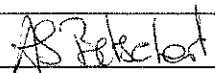
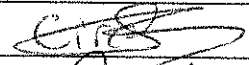
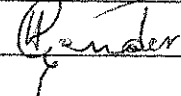
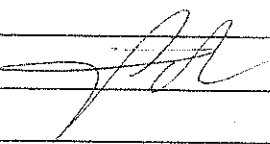
BLANC NATHIEU
Richard Claire

Signature(s) :



Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric 
Attinger Doepper Claire 	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéquo Séverine 
Balet Stéphane 	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme 	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie 	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Bettschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé 
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues 
Blanc Mathieu	Cretegny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriadès Alexandre	Glardon Jean-Claude 
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessemontet Pierre	Glauser Krug Sabine
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glavyre Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie
Carvalho Carine	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Aliette	Trollet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre



Grand Conseil
Secrétariat général
Pl. du Château 6
1014 Lausanne

Résolution

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19-RES-024

Déposé le : 05.03.19

Scanné le : _____

Art. 136 LGC La résolution, qui s'exprime sous la forme d'une déclaration ou d'un vœu, porte sur un sujet d'actualité ou sur un objet traité par le GC. Elle peut être déposée par un député, une commission ou un groupe politique. Elle n'a pas d'effet contraignant pour son destinataire. Pour que la résolution soit traitée, il est nécessaire qu'elle soit soutenue par au moins vingt députés. Elle est portée à l'ordre du jour d'une séance plénière et mise en discussion ; elle peut être amendée avant d'être soumise au vote. Jusqu'au vote de la résolution par le GC, l'auteur de celle-ci peut la retirer. Si la résolution est adoptée et qu'elle consiste en un vœu, le CE informe le GC de la suite qui lui a été donnée.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : trois mois.

Titre de la résolution

Primes maladie : la population vaudoise ne doit pas être pénalisée pour ses efforts !

Texte déposé

La population vaudoise a fait des efforts pour baisser les coûts de la santé (moins 0,8% en 2018) alors que les primes pour l'assurance maladie obligatoire de base ont augmenté en automne 2018, de 6,4% pour les adultes, de 6,5 % pour les jeunes adultes et de 8,3 % pour les enfants. Il y a là une contradiction choquante.

Le Grand Conseil encourage le Conseil d'Etat à intervenir avec diligence auprès de la Confédération suisse pour que l'OFSP (Office fédéral de la santé publique)

-applique ce qu'il proclame lui-même, à savoir ne pas approuver les primes liées à l'assurance maladie obligatoire qui dépasseraient « les coûts de manière inappropriée ou entraîneraient des réserves excessives » et

- prenne des mesures pour que les assurés vaudois ayant payé trop de primes d'assurance maladie obligatoire obtiennent une ristourne.

Commentaire(s)

Nom et prénom de l'auteur :

Gross Florence

Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s)

Signature :

Signature(s) :

Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh	Cherubini Alberto	Durussel José
Aschwanden Sergei	Chevalley Christine	Echenard Cédric
Attinger Doepper Claire	Chevalley Jean-Bernard	Epars Olivier
Baehler Bech Anne	Chevalley Jean-Rémy	Evéqoz Séverine
Balet Stéphane	Chollet Jean-Luc	Favrod Pierre Alain
Baux Céline	Christen Jérôme	Ferrari Yves
Berthoud Alexandre	Christin Dominique-Ella	Freymond Isabelle
Betschart Anne Sophie	Clerc Aurélien	Freymond Sylvain
Betschart-Narbel Florence	Cornamusaz Philippe	Fuchs Circé
Bezençon Jean-Luc	Courdesse Régis	Gander Hugues
Blanc Mathieu	Cretegny Laurence	Gaudard Guy
Bolay Guy-Philippe	Croci Torti Nicolas	Gay Maurice
Botteron Anne-Laure	Cuendet Schmidt Muriel	Genton Jean-Marc
Bouverat Arnaud	Cuérel Julien	Germain Philippe
Bovay Alain	Deillon Fabien	Gfeller Olivier
Buclin Hadrien	Démétriadès Alexandre	Glardon Jean-Claude
Buffat Marc-Olivier	Desarzens Eliane	Glauser Nicolas
Butera Sonya	Dessementet Pierre	Glauser Krug Sabine
Byrne Garelli Josephine	Devaud Grégory	Glayre Yann
Cachin Jean-François	Develey Daniel	Gross Florence
Cardinaux François	Dolivo Jean-Michel	Induni Valérie
Carrard Jean-Daniel	Dubois Carole	Jaccard Nathalie
Carvalho Carine	Dubois Thierry	Jaccoud Jessica
Chapuisat Jean-François	Ducommun Philippe	Jaques Vincent
Cherbuin Amélie	Dupontet Aline	Jaquier Rémy

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Paccaud Yves	Schaller Graziella
Junglaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Aliette	Trollet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre

Résolution

(formulaire de dépôt)

A remplir par le Secrétariat du Grand Conseil

N° de tiré à part : 19-RES-025

Déposé le : 05.03.19

Scanné le : _____

Art. 136 LGC La résolution, qui s'exprime sous la forme d'une déclaration ou d'un vœu, porte sur un sujet d'actualité ou sur un objet traité par le GC. Elle peut être déposée par un député, une commission ou un groupe politique. Elle n'a pas d'effet contraignant pour son destinataire.

Pour que la résolution soit traitée, il est nécessaire qu'elle soit soutenue par au moins vingt députés. Elle est portée à l'ordre du jour d'une séance plénière et mise en discussion ; elle peut être amendée avant d'être soumise au vote. Jusqu'au vote de la résolution par le GC, l'auteur de celle-ci peut la retirer. Si la résolution est adoptée et qu'elle consiste en un vœu, le CE informe le GC de la suite qui lui a été donnée.

Délai de réponse dès le renvoi au CE : trois mois.

Titre de la résolution

Urgence climatique !

Texte déposé

Un réchauffement de la planète d'à peine 1,5 °C signifie, entre autres conséquences, que l'élévation du niveau de la mer rendra d'immenses zones côtières inhabitables. La Banque mondiale estime qu'au cours des 30 prochaines années, le nombre de réfugiés climatiques atteindra plus de 140 millions^[1]. Le changement climatique se fera également sentir en Suisse, où l'agriculture et le tourisme d'hiver, par exemple, seront directement touchés par ses conséquences^[2].

Le changement climatique n'est donc pas seulement un problème météorologique : c'est un problème économique, sécuritaire, de protection des espèces animales et végétales et de maintien de la paix.

Il n'est pas envisageable de penser que la solution à ce problème puisse être trouvée uniquement au niveau individuel. Des mesures doivent être prises aux niveaux communal, cantonal, national et international pour contrer cette catastrophe imminente. Les plans et mesures actuels ne sont pas suffisants pour limiter le réchauffement climatique à l'objectif de 1,5°C d'ici 2050. Il est donc plus important que jamais d'agir rapidement !

Par la présente résolution,

- Le Grand Conseil vaudois déclare l'urgence climatique et reconnaît la nécessité d'atténuer le changement climatique et ses graves conséquences comme une des tâches les plus prioritaires.

- Le Grand Conseil vaudois examinera l'impact sur le climat de tout objet à traiter concerné par cette problématique et, dans la mesure du possible, traitera de manière prioritaire les objets qui atténuent le changement climatique ou ses conséquences.

- Le Grand Conseil vaudois se basera, pour des futures mesures de lutte contre le

changement climatique, sur les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), notamment en ce qui concerne les investissements visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

- Le Grand Conseil vaudois invite le Conseil d'Etat à contribuer à informer de manière détaillée la population du Canton sur le changement climatique, ses causes et ses effets, ainsi que sur les mesures prises pour le combattre.

¹ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29461/GroundswellOVfr.pdf?sequence=16&isAllowed=y>

² <https://www.nccs.admin.ch/nccs/fr/home/klimawandel-und-auswirkungen/schweizer-klimaszenarien.html>

Commentaire(s)

Nom et prénom de l'auteur :

Laurent Miéville, pour le groupe vert'libéral :

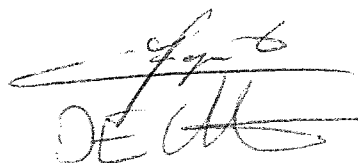
Signature :



Nom(s) et prénom(s) du (des) consort(s)

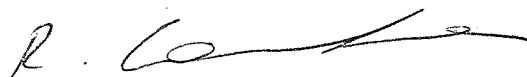
Jean-François Chapuisat :

Signature(s) :



Dominique-Ella Christin :

Régis Courdesse :



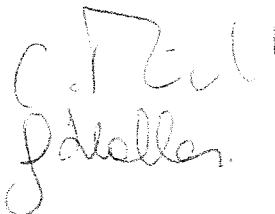
Martine Meldem :



François Pointet :



Claire Richard :

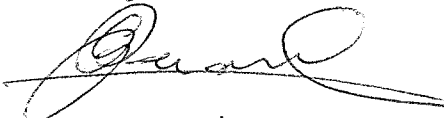


Graziella Schaller :

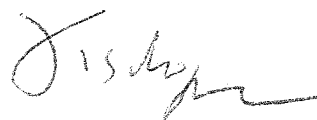


VENIZELOS Vasiliki

Gregory Devaud

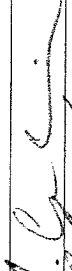
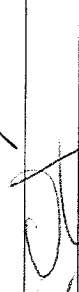
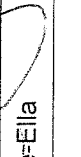
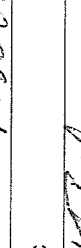
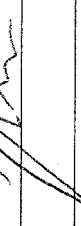
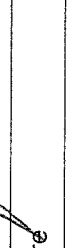
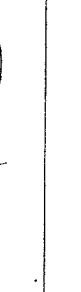
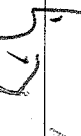
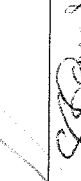
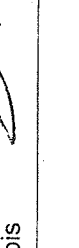
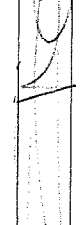
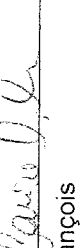
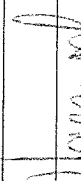
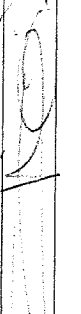
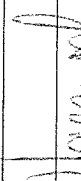
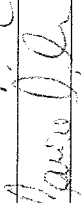
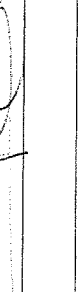
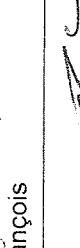


Jean Tschopp



Merci d'envoyer une copie à la boîte mail du Bulletin : bulletin.grandconseil@vd.ch

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Aminian Taraneh		Cherubini Alberto		Durussel José	
Aschwanden Sergei		Chevalley Christine		Echenard Cédric	
Attinger Doepper Claire		Chevalley Jean-Bernard		Epars Olivier	
Baehler Bech Anne		Chevalley Jean-Rémy		Evéquoze Séverine	
Balet Stéphane		Chollet Jean-Luc		Favrod Pierre Alain	
Baux Céline		Christen Jérôme		Ferrari Yves	
Berthoud Alexandre		Christin Dominique=Ella		Freymond Isabelle	
Betschart Anne Sophie		Clerc Aurélien		Freymond Sylvain	
Bettschart-Narbel Florence		Cornamusaz Philippe		Fuchs Circé	
Bezençon Jean-Luc		Courdesse Régis		Gander Hugues	
Blanc Mathieu		Creteigny Laurence		Gaudard Guy	
Bolay Guy-Philippe		Croci Torti Nicolas		Gay Maurice	
Botteron Anne-Laure		Cuendet Schmidt Muriel		Genton Jean-Marc	
Bouverat Arnaud		Cuérel Julien		Germain Philippe	
Bovay Alain		Deillon Fabien		Gfeller Olivier	
Bucclin Hadrien		Démétriades Alexandre		Gardon Jean-Claude	
Buffat Marc-Olivier		Desarzens Eliane		Glauser Nicolas	
Butera Sonya		Dessemontet Pierre		Glauser Krug Sabine	
Byrne Garelli Josephine		Devaud Grégory		Glavyre Yann	
Cachin Jean-François		Develey Daniel		Gross Florence	
Cardinaux François		Dolivo Jean-Michel		Induni Valérie	
Carrard Jean-Daniel		Dubois Carole		Jaccard Nathalie	
Carvalho Carine		Dubois Thierry		Jaccoud Jessica	
Chapuisat Jean-François		Ducommun Philippe		Jacques Vincent	
Cherbuin Amélie		Dupontet Aline		Jaquier Rémy	

Liste des député-e-s signataires – état au 8 janvier 2019

Jobin Philippe	Nicolet Jean-Marc	Ryf Monique
Joly Rebecca	Pacaud Yves	Schaller Graziella
Jungclaus Delarze Susanne	Pahud Yvan	Schelker Carole
Keller Vincent	Pernoud Pierre André	Schwaar Valérie
Labouchère Catherine	Petermann Olivier	Schwab Claude
Liniger Philippe	Podio Sylvie	Simonin Patrick
Lohri Didier	Pointet François	Sonnay Eric
Luccarini Yvan	Porchet Léonore	Sordet Jean-Marc
Luisier Brodard Christelle	Probst Delphine	Stürner Felix
Mahaim Raphaël	Radice Jean-Louis	Suter Nicolas
Marion Axel	Rapaz Pierre-Yves	Thalmann Muriel
Masson Stéphane	Räss Etienne	Thuillard Jean-François
Matter Claude	Ravenel Yves	Treboux Maurice
Mayor Olivier	Rey-Marion Alette	Trolliet Daniel
Meienberger Daniel	Rezso Stéphane	Tschopp Jean
Meldem Martine	Richard Claire	van Singer Christian
Melly Serge	Riesen Werner	Venizelos Vassilis
Meyer Keller Roxanne	Rime Anne-Lise	Volet Pierre
Miéville Laurent	Rochat Fernandez Nicolas	Vuillemin Philippe
Mischler Maurice	Romanens Pierre-André	Vuilleumier Marc
Mojon Gérard	Romano-Malagrifa Myriam	Wahlen Marion
Montangero Stéphane	Roulet-Grin Pierrette	Weissert Cédric
Mottier Pierre François	Rubattel Denis	Wüthrich Andreas
Neumann Sarah	Ruch Daniel	Zünd Georges
Neyroud Maurice	Rydlo Alexandre	Zwahlen Pierre

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DÉCRET

sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

1 PRÉAMBULE

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) transmet le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud) au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et le Comité de direction de la HEP Vaud, il présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de la HEP.

Le plan stratégique s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Dans ce sens, les objectifs qui sont proposés pour la HEP Vaud s'inscrivent dans le cadre du programme de législature 2017-2022 et de la vision du DFJC de l'évolution des hautes écoles vaudoises et de leur environnement. De manière analogue, l'Université de Lausanne (UNIL) dispose également d'un plan stratégique pluriannuel, élaboré selon les mêmes principes. Quant aux Hautes écoles vaudoises de type HES, les orientations stratégiques cantonales sont déclinées au sein du plan d'intentions cantonal, qui sert de base à la négociation de la Convention d'objectifs quadriennale de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) signée entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO.

Le plan stratégique présenté pour adoption au Grand Conseil présente les accents politiques déterminés en début de législature pour la durée de celle-ci, auxquels la HEP, en tant qu'institution autonome, sera chargée de répondre dans le cadre de ses missions. Les montants de la subvention à la HEP, qui sont déterminés notamment en se basant sur le plan stratégique pluriannuel (art. 8, al.1 RFin-LHEP), sont définis et adoptés dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle et le degré de réalisation du plan stratégique attendu de la HEP sera arrêté en fonction des ressources allouées par le Grand Conseil.

Cet EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 décrit la démarche adoptée pour élaborer le plan stratégique 2017-2022. Le chapitre 3 présente le contexte de la formation supérieure. Les conséquences sont exposées au chapitre 4. Quant au chapitre 5 "Plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud", il constitue le cœur du présent EMPD et est soumis au Grand Conseil pour adoption.

2 DÉMARCHE D'ÉLABORATION

Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la HEP Vaud est formulé sur la base de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP). Cette loi détermine les modalités d'organisation des relations entre la Haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil. Le plan stratégique rassemble les accents stratégiques définis par le politique pour la HEP Vaud pour une période quinquennale donnée. S'il réunit des objectifs définis pour chacune des grandes missions assignées à la HEP Vaud, il ne couvre pas pour autant la totalité des activités de la Haute école.

Pour rappel, le cycle d'élaboration d'un plan stratégique se décompose en trois séquences (Figure 1) :

1. Négociation

Le processus de négociation entre le DFJC, représentant le Conseil d'Etat, et le Comité de direction de la HEP Vaud se fonde de manière privilégiée sur le plan d'intentions de la HEP. Ce dernier définit la stratégie du Comité de direction pour la durée de la législature ; il est préavisé par le Conseil de la HEP et relève de la HEP uniquement, sans engagement sur les décisions, notamment budgétaires, du Conseil d'Etat. L'élaboration du plan stratégique intègre également les résultats du suivi pluriannuel du plan stratégique précédent ainsi que les orientations pour l'enseignement supérieur définie dans le programme de législature du Conseil d'Etat. Cette démarche permet de définir des objectifs et des mesures adoptées par les deux parties. Certains s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités.

Le plan d'intentions 2017-2022 de la HEP Vaud ainsi que le rapport de suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017, rédigé par la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), sont joints en annexe du présent EMPD.

2. Adoption

Une fois négociée, la proposition de plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

3. Suivi

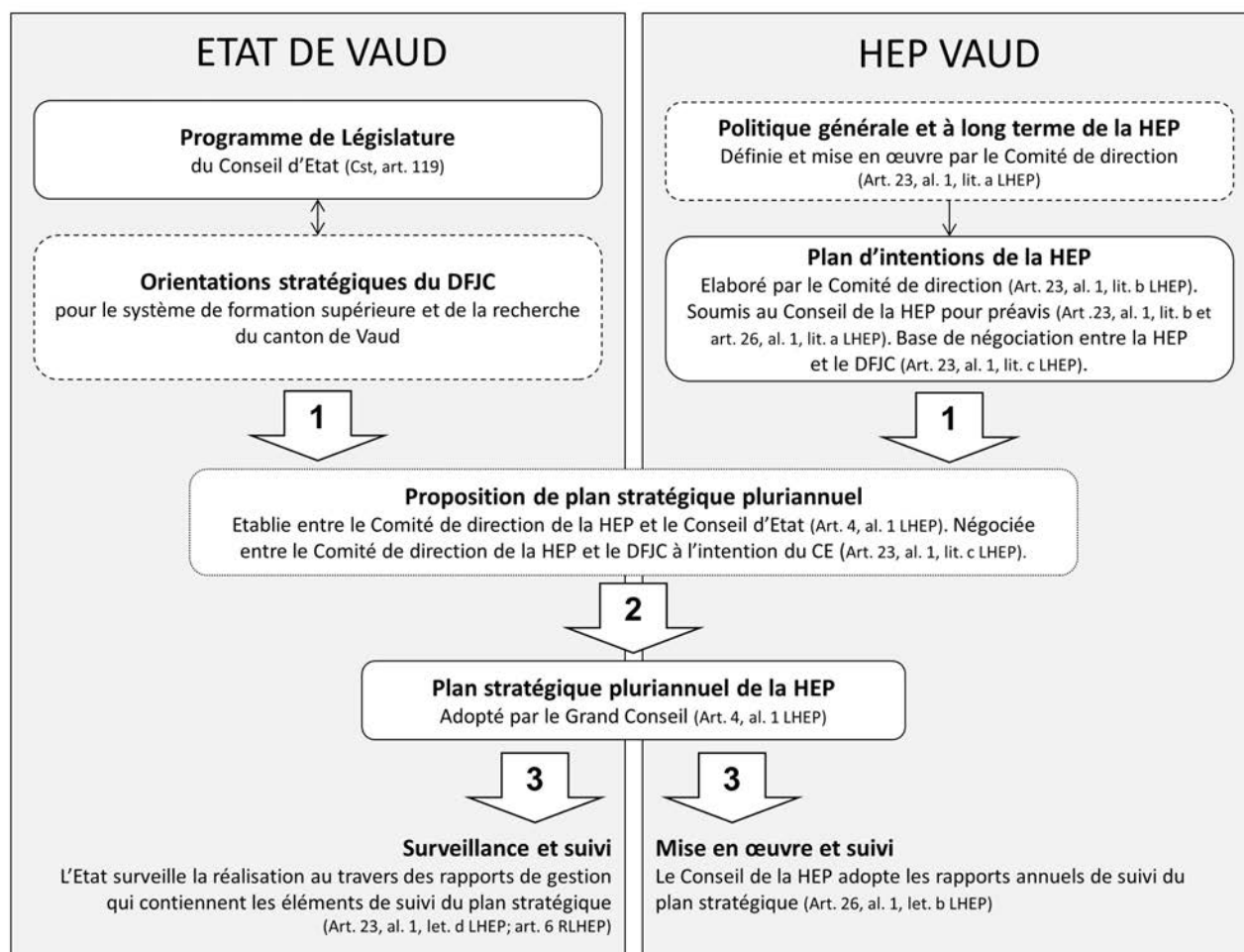
Le plan stratégique de la HEP Vaud fait enfin l'objet d'un suivi annuel par la DGES sur la base du rapport de gestion de la HEP ainsi que des rencontres bilatérales régulières avec le Comité de direction de la HEP.

Le présent plan stratégique est le deuxième, après celui portant sur la période 2012-2017.

Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la HEP, à savoir le point 5 du présent EMPD (pp. 15 à 28), est le seul document qui est soumis pour adoption au Conseil d'Etat et au grand Conseil.

Le "Plan d'intention 2017-2022 de la HEP", comme le "Suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017 de la HEP par la DGES" sont joints en annexe du présent EMPD pour information.

Figure 1 – Principales étapes du processus d'élaboration, d'adoption et de suivi du plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (1- Négociation ; 2- Adoption ; 3- Suivi)



3 LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

Le système de la formation supérieure suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. Les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue, et, d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire, responsable, éthique qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Les quatre missions fondamentales de la HEP Vaud, à savoir l'enseignement, la recherche, les prestations de services et les contributions à la société, sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides qui marqueront les activités de toutes les hautes écoles durant la prochaine législature.

3.1 Les tendances internationales

A l'échelle mondiale, de nombreux facteurs bousculent les ordres établis et exigent réactivité et créativité. Tout d'abord, les défis globaux – climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires – ont des impacts qui s'accroissent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, les modèles de gouvernance locale et mondiale ou la pérennité des ressources naturelles. Ils mettent les sociétés au défi de trouver rapidement des réponses nouvelles, durables et inclusives à des enjeux complexes et qui dépassent les cadres nationaux.

A la fois risque et opportunité, le numérique et les évolutions technologiques sont un autre défi globalisé et facteur décisif de la métamorphose accélérée des sociétés et des économies. De l'école à la formation continue, la multiplication des canaux d'information, sans contraintes de lieu ni de temps, redéfinit les processus d'apprentissage et modifie les relations entre l'apprenant et l'enseignant. Aux niveaux primaire et secondaire, les médias électroniques et les contenus en ligne sont de plus en plus présents et utilisés. En outre, la démocratisation des objets intelligents et connectés et de l'intelligence artificielle nécessite l'acquisition de compétences dans ce domaine, afin d'en faire une utilisation critique et raisonnée. L'accélération du développement technologique et son impact majeur sur la future vie quotidienne et professionnelle des écoliers est source d'incertitude quant à la nature des connaissances que l'école doit transmettre. Ce contexte donne une nouvelle importance aux compétences de base, à l'ouverture, à la curiosité et à l'esprit critique, prérequis pour une disposition à la formation tout au long de la vie. Au niveau du tertiaire, le numérique redéfinit les compétences attendues des diplômés qui entrent sur le marché du travail (comprendre, utiliser, anticiper) ainsi que les modes d'enseigner comme le rôle du temps présentiel, les classes inversées, les formations en ligne ouvertes à tous (MOOCs), les jeux sérieux (serious games), l'apprentissage collaboratif (social learning) ou l'enseignement adaptatif qui tient compte de l'individualité des étudiants (adaptive learning) par exemple. Ces évolutions auront des impacts sur la formation du personnel d'enseignement et de recherche des hautes écoles, des enseignants de l'école obligatoire et postobligatoire, mais également sur la formation continue et les infrastructures nécessaires pour accompagner ces changements. Pour ce qui est de la recherche, les outils numériques ouvrent dans tous les domaines des champs d'investigation jusque-là inaccessibles et ont lancé le mouvement de la science ouverte et participative (open science). En prônant des méthodes qui impliquent des représentants de la société (citizen science), la mise en commun des données (open data) et la publication libre de droits (open access), l'open science bouscule les modes de production et de diffusion de la recherche. De plus, le numérique ouvre des champs de recherche considérables dans de nombreux domaines et disciplines, des sciences humaines et sociales, aux sciences techniques en passant par le domaine de la santé ou de la médecine.

De nombreuses compétences existent au sein des hautes écoles vaudoises et peuvent être développées pour accompagner la transition numérique. On citera à l'UNIL le Département des systèmes d'information de la Faculté des HEC et celui de Biologie computationnelle de la Faculté de Biologie et de Médecine, la Fondation suisse pour la recherche en science sociale et l'Institut suisse de bioinformatique, ainsi que le Collège des humanités digitales créés par l'UNIL et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). A la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), on peut relever les équipes de l'Institut des technologies de l'information et de la communication, avec notamment une expertise reconnue dans le domaine de la cybersécurité. Quant à la HEP Vaud, elle héberge un Centre de soutien à l'e-learning ainsi qu'une unité d'enseignement et de recherche dédiée aux médias et aux technologies de l'information et de la communication, spécialisée dans les aspects techniques, pédagogiques, didactiques et éthiques du numérique dans l'éducation.

3.2 La démographie vaudoise et le marché du travail

Le canton de Vaud comptait en 2016 quelque 785'000 habitants, soit 9.3 % de la population suisse. Sur les dix dernières années, le canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 18.5%) que la moyenne nationale (12.1%, Tableau 1). Selon les perspectives démographiques de l'OFS, la population vaudoise devrait continuer à croître pour atteindre plus d'un million d'habitants en 2035 (scénario haut). Cette valeur est toutefois susceptible de fortement diminuer si la Suisse devait adopter des politiques migratoires restrictives. En effet, le solde migratoire explique les trois-quarts de la vitalité démographique du pays par l'apport net d'une population jeune, par sa natalité et par les retours au pays au moment de la retraite. La migration est donc une source de mixité culturelle et de rajeunissement importante de la population au regard de son vieillissement, où plus de 21% des habitants auront plus de 65 ans en 2035 (contre environ 16% à l'heure actuelle).

Tableau 1 – Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le Canton de Vaud en 2006 et 2016 et population résidente permanente attendue en 2035 selon le scénario démographique cantonal "haut" de l'OFS (sources : OFS 2017 & OFS scénarios 2015)

Population	2006	2016	Croissance 2006-16	2035	Croissance 2016-35
Suisse	7'508'739	8'419'550	+ 12.1 %	10'459'605	+ 24.2 %
Canton de Vaud	662'145	784'822	+ 18.5 %	1'039'239	+ 32.4 %
Part vaudoise	8.8 %	9.3 %	-	9.9 %	-
% Vaudois entre 20 et 24 ans	5.9 %	6.5 %	+ 31 %	5.5 %	+ 12.4 %
% Vaudois de plus de 65 ans	15.3 %	16.3 %	+ 26.8 %	20.2 %	+ 63.6 %

L'augmentation de la diversité est un phénomène observable dans toute l'Europe, du fait de la libre circulation au sein de l'UE, de la globalisation et des migrations internationales croissantes. Parallèlement, des études récentes^[1] montrent que l'intolérance et l'exclusion sociale augmentent globalement tant à l'école que dans la société en général. Selon les résultats de l'étude PISA 2015^[2], les élèves immigrés obtiennent de moins bons résultats que les autres dans la plupart des pays, dont la Suisse, notamment du fait de conditions socio-économique défavorables. Ces résultats illustrent l'importance d'une préparation adéquate des enseignants à l'accueil d'enfants issus de l'immigration dans les classes, en particulier à la transmission des apprentissages fondamentaux, à l'encouragement de la tolérance et au respect de la diversité. Dans cette perspective, l'immersion dans des contextes variés est un moyen efficace pour les enseignants et futurs enseignants d'expérimenter la diversité et ainsi remettre en question leurs propres idées reçues et développer une compréhension critique des enjeux liés à la diversité à l'école. Par ailleurs, la Commission européenne^[3] voit l'admission d'étudiants ayant des profils atypiques comme une occasion d'attirer vers l'enseignement des personnes ayant une expérience de la diversité ou qui sont elles-mêmes issues de milieux défavorisés.

Le contexte démographique actuel se répercute de plusieurs façons sur la HEP, qui devra d'une part continuer à adapter ses capacités à dispenser un enseignement de qualité et, d'autre part, s'assurer qu'elle s'adresse à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique. Face à la pénurie en personnel qualifié, notamment dans la santé, les domaines MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) et l'enseignement, les hautes écoles – en particulier la HEP – sont mises au défi d'augmenter leurs capacités de former pour répondre aux besoins de la société et de maintenir le haut taux d'employabilité de leurs diplômés. Au niveau suisse, environ 120'000 personnes enseignent dans les écoles obligatoires et les gymnases. Selon un sondage réalisé en 2016 par la Conférence latine des chefs d'établissement de la scolarité obligatoire (CLACESO) et l'Association des directeurs et directrices d'écoles de Suisse alémanique (VSLCH),

des postes d'enseignants sont à repourvoir chaque année dans près de 85% des établissements interrogés. Dans le respect de leurs missions et de leurs spécificités, les hautes écoles doivent pouvoir dialoguer avec les employeurs afin d'affiner la pertinence de leurs formations, tout en gardant un équilibre dynamique avec les exigences et les spécificités d'un cursus académique.

Dans le domaine des MINT, les pénuries sont identifiées et, même si les effets des mesures prises commencent à se faire sentir, elles continueront à exiger des efforts coordonnés de tous les acteurs concernés. Dans le domaine de l'enseignement, la croissance de la population, le départ à la retraite de la génération des babyboomers et la transition numérique vont mettre la HEP Vaud au défi d'augmenter ses capacités de formation et de renforcer le développement des compétences digitales dans ses cursus.

^[1]European Commission, DG for Education, Youth, Sport and Culture (2017), *Preparing Teachers for Diversity : the Role of Initial Teacher Education*

^[2]OECD (2016), *PISA 2015 Results (Volume 1) : Excellence and Equity in Education*

^[3]European Commission, *op. cit.*

3.3 L'espace suisse des hautes écoles

Suite à l'adoption par le peuple et les cantons en 2006 des nouveaux articles constitutionnels sur la formation, une large réforme a été initiée, portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles qui comprend les hautes écoles universitaires (HEU, à savoir les universités cantonales et les écoles polytechniques fédérales), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP). Cette réforme a abouti à la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE, RS 414.20), adoptée par le Parlement en 2011. Elle est entrée en vigueur en 2015, à l'exception de ses dispositions financières, entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2017. A cette occasion, les lois fédérales sur l'aide aux universités et sur les hautes écoles spécialisées ont été abrogées. La LEHE redéfinit la gouvernance du domaine suisse des hautes écoles en simplifiant les structures ; elle précise également les aspects de la coordination de l'action de la Confédération et des cantons. La nouvelle loi fédérale constitue un réel changement de paradigme puisque c'est désormais l'ensemble des HEU, des HES et des HEP qui est placé sous une gouvernance et un pilotage communs entre Confédération et cantons, assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE). Les modalités de financement fédéral des HEU et des HES sont harmonisées, et les HEP peuvent désormais bénéficier de contributions fédérales liées à des projets. Le droit à l'appellation d'"université", de "haute école spécialisée" ou de "haute école pédagogique" et le droit aux subventions fédérales sont conditionnés à une accréditation institutionnelle délivrée par le Conseil suisse d'accréditation, gage de qualité équivalente entre les trois types de hautes écoles.

Cette nouvelle gouvernance est un facteur important de stabilité, mais le contexte actuel comporte un certain nombre d'incertitudes. Premièrement, le nouveau mécanisme financier lié à la LEHE est connu mais ses effets précis sont encore difficiles à anticiper. Deuxièmement, le message du Conseil fédéral sur la formation, la recherche et l'innovation pour la période 2021-2024, qui demande notamment au Parlement les moyens financiers destinés aux hautes écoles, est en cours d'élaboration. Troisièmement, le droit intercantonal dans le domaine des hautes écoles est en phase d'évolution. En effet, l'Accord Intercantonal Universitaire (AIU) et l'Accord Intercantonal sur les Hautes Ecole Spécialisées (AHES), qui déterminent les contributions financières des cantons pour leurs étudiants immatriculés dans d'autres cantons, sont en cours de révision. Dans un contexte de contraintes budgétaires fédérales et cantonales, ces différents dossiers représentent des enjeux fondamentaux quant à l'accès aux ressources, et donc aux possibilités de développement, pour les hautes écoles et les cantons qui en sont responsables. Enfin, au niveau intercantonal toujours, la Conférence des directeurs de l'instruction publique (CDIP) mène des travaux de révision et de simplification des règlements de reconnaissance

des diplômes d'enseignement, qui garantissent l'équivalence des titres dans tous les cantons et, partant, la libre circulation des enseignants. Les règlements pour les différents ordres d'enseignement devraient fusionner, et les conditions de reconnaissance s'appuyer sur le fait que la qualité des formations est désormais garantie par l'accréditation institutionnelle exigée pour les HEP par la LEHE.

3.4 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec une université, une haute école pédagogique, neuf hautes écoles de type HES (l'Ecole cantonale d'art et de design de Lausanne - ECAL, HESAV, la HEIG-VD, la Haute école de musique Vaud Valais Fribourg - HEMU, l'EESP, la HEdS-La Source, la Haute école des arts de la scène - La Manufacture, la Haute école de viticulture et œnologie - Changins et l'Ecole hôtelière de Lausanne - EHL), auxquelles s'ajoutent le CHUV et une école polytechnique fédérale, représente un système de formation dense et hautement intégré ; à l'échelle suisse, seul le canton de Zurich compte la même diversité. Toutes hautes écoles confondues, ce sont plus de 35'300 étudiants qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois en 2017, dont plus de 7 % à la HEP Vaud. Cette dernière occupe une position particulière dans un tel écosystème, du fait qu'une grande partie de ses étudiants y entre à l'issue d'une formation disciplinaire dans une autre haute école. Par ailleurs, elle regroupe en son sein une diversité sans pareil de spécialistes de différentes disciplines dont les didactiques sont enseignées, ainsi que des sciences de l'éducation, qui font de l'institution un creuset de l'interdisciplinarité. Enfin, elle a tissé des liens privilégiés avec les autres hautes écoles cantonales ou romandes, qui ont abouti à la mise sur pied de plusieurs formations communes, par exemple le master en sciences et pratiques de l'éducation avec l'UNIL, le master en mathématiques pour l'enseignement avec l'EPFL, des masters dans le domaine de la pédagogie spécialisée avec l'Université de Genève et la HEP Valais ou encore des masters en didactique disciplinaire en coordination romande ou avec l'UNIL.

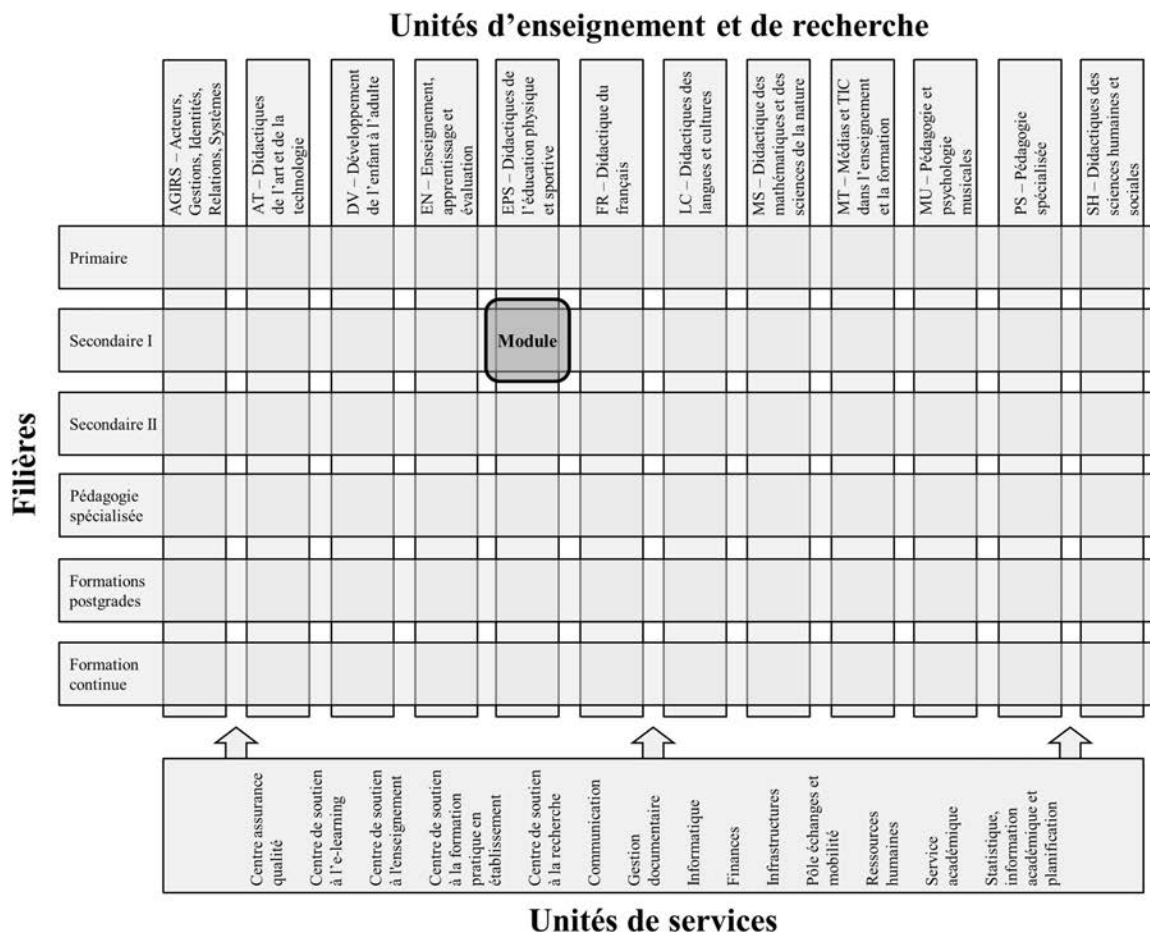
Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du canton.

3.5 La HEP Vaud

La HEP Vaud est issue de la fusion, en 2001-2002, de onze institutions préexistantes : quatre en charge de formation initiale, trois en charge de formation continue ou complémentaire, un centre de recherche et trois centres de documentation et de ressources. Après une période de mise en œuvre, la nouvelle loi sur la HEP (LHEP) est approuvée par le Grand Conseil le 12 décembre 2007. Le nouveau cadre légal confirme le positionnement de la HEP Vaud en tant que haute école de niveau tertiaire, réorganise les filières, introduit un processus qualité et renforce le soutien à la recherche et les collaborations avec les autres hautes écoles.

Le fonctionnement actuel de la HEP Vaud repose sur une structure matricielle (Figure 2). D'une part, six filières définissent les plans d'études en fonction des besoins de la profession et des conditions de reconnaissance intercantonale. Les programmes de formation sont organisés en modules dont les filières définissent la thématique et assurent la cohérence. D'autre part, les prestations d'enseignement et de recherche sont fournies par douze unités d'enseignement et de recherche (UER), qui précisent le contenu et les modalités d'évaluation des modules de formation et en assument le contenu scientifique. En outre, les UER conduisent des recherches dans leurs domaines de compétences. Les missions des UER et des filières sont soutenues par douze unités de service (finances, ressources humaines, informatique, infrastructures, etc.). La conduite de l'institution est confiée au Comité de direction, composé du recteur, du directeur de la formation et du directeur de l'administration.

Figure 2 – Structure matricielle de la HEP Vaud



La HEP Vaud est l'une des deux institutions de Suisse romande à proposer la gamme complète des formations aux métiers de l'enseignement. L'offre couvre tous les degrés de l'enseignement obligatoire et postobligatoire, ainsi que l'enseignement spécialisé, l'éducation précoce spécialisée, les sciences et pratiques de l'éducation, plusieurs didactiques, une petite vingtaine de formations postgrades certifiées (CAS, DAS ou MAS) et plus de 200 formations continues courtes.

Tableau 2 – Effectifs étudiants des institutions suisses de formation des enseignants en 2007 et 2017 (uniquement filières de formation à l'enseignement préscolaire et primaire, secondaire I, secondaire II et à l'enseignement spécialisé)

Haute école		2007	2017	Var. 2007- 2017	% Etu- dians (2017)
Pädagogische Hochschule (Fachhochschule Nordwestschweiz) + Université de Bâle (2007)	PH FHNW +UNIBAS (2007)	1720	3240	+88%	15.6%
Pädagogische Hochschule Zürich (Zürcher Fachhochschule)	PH Zürich	1812	3018	+67%	14.5%
Pädagogische Hochschule Bern	PHBern	1957	2472	+26%	11.9%
Pädagogische Hochschule Luzern	PHLU	986	1971	+100%	9.5%
Haute école pédagogique du canton de Vaud	HEP Vaud	906	1949	+115%	9.4%
Université de Fribourg	UNIFR	862	1286	+49%	6.2%
Pädagogische Hochschule St. Gallen	PHSG	860	1140	+33%	5.5%
Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich	HHH	658	993	+51%	4.8%
Pädagogische Hochschule Thurgau	PHTG	372	686	+84%	3.3%
Haute école pédagogique BEJUNE	HEP-BEJUNE	387	634	+64%	3.1%
Université de Genève	UNIGE	336	535	+59%	2.6%
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana	SUPSI	230	483	+110%	2.3%
Haute école pédagogique du Valais	HEP VS	319	470	+47%	2.3%
Haute école pédagogique Fribourg	HEP FR	320	445	+39%	2.1%
Pädagogische Hochschule Graubünden	PHGR	243	422	+74%	2.0%
Pädagogische Hochschule Zug	PHZG	210	362	+72%	1.7%
Pädagogische Hochschule Schwyz	PHSZ	153	329	+115%	1.6%
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	PHSH	71	180	+154%	0.9%
Université de Neuchâtel	UNINE	41	84	+105%	0.4%
Université de Zurich	UZH	119	19	-84%	0.1%
Zürcher Hochschule der Künste (Zürcher Fachhochschule)	ZHdK	0	18	-	0.1%
Hochschule Luzern – Musik (Fachhochschule Zentralschweiz)	FHZ-Musik	0	16	-	0.1%
Total		12 562	20 752	+65%	100.0%

Source : OFS, Etudiants et examens finals des hautes écoles suisses, 2018

En 2016, la HEP Vaud accueillait 9.4% des étudiants en formation à l'enseignement en Suisse et se classait ainsi au cinquième rang des institutions de formation des enseignants en termes de taille (Tableau 2). Dans les filières menant à l'enseignement, la HEP Vaud a vu ses effectifs augmenter de 115% entre 2007 et 2017, pour une croissance de 65% à l'échelle nationale dans le même intervalle. Sur le plus court terme, et si l'on considère l'ensemble des formations de base proposées par la HEP Vaud, les besoins des services employeurs du Canton ont conduit à une augmentation de 36% entre 2012 et 2017 (Tableau 3). Selon Statistique Vaud et l'OFS, le taux de croissance annuel du nombre d'élèves du primaire et du secondaire dans le Canton devrait dépasser les 2% entre 2017 et 2022. Cela représente entre 50 et 90 classes supplémentaires chaque année. Les besoins en nouveaux enseignants doivent toutefois également tenir compte du taux de renouvellement des quelque 10'000 enseignants actuels, dont une part significative partira à la retraite dans les années qui viennent, et du taux d'activité moyen des enseignants. En supposant un taux d'encadrement des élèves constant, les effectifs étudiants dans les formations de base de la HEP Vaud devraient augmenter de plus de 27% entre 2017 et 2021 (Tableau 3), ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 6%. L'accueil de ces effectifs croissants couplé à l'exigence du maintien de la qualité des formations constituera un réel défi pour la HEP dans la période à venir, comme l'a été la période de croissance déjà vécue.

Tableau 3 – Effectifs étudiants de la HEP Vaud observés entre 2007 et 2017 et prévus entre 2018 et 2021, toutes filières.

		Effectif						Prévision			
Filière d'étude	2007	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enseignement primaire	393	642	825	811	881	895	926	1026	1078	1132	1187
Enseignement sec. I	141	329	357	423	421	433	444	508	550	587	620
Enseignement sec. II	254	183	187	176	189	216	216	228	234	239	245
Pédagogie spécialisée	152	287	310	321	343	359	369	397	409	420	435
Autres Masters	-	45	39	43	64	67	67	87	87	87	87
Total formations de base	940	1486	1718	1774	1898	1970	2022	2246	2358	2465	2574
Formations continues longues (CAS/DAS/MAS)	227	365	448	372	405	520	581	692	642	642	642
Total général	1167	1851	2166	2146	2303	2490	2603	2938	3000	3107	3216

Source : HEP Vaud et DFJC

La loi de 2007 accorde à la HEP la personnalité morale et une large autonomie. Les développements institutionnels survenus depuis l'adoption de la loi et l'évolution récente des conditions-cadres tendent vers une autonomie encore plus marquée de la HEP Vaud. En effet, au niveau cantonal, un projet de révision de la LHEP a été adopté par le Grand Conseil le 1^{er} mai 2018. La révision prévoit notamment la création d'un fonds de réserve et d'innovation, alimenté par les éventuels excédents annuels et à disposition du Comité de direction de la HEP pour financer par exemple des projets innovants. Il permettra d'augmenter la marge de manœuvre financière de l'institution. Au niveau intercantonal, les critères de financement des formations HEP ont été assouplis, de sorte que les HEP bénéficient de contributions intercantionales également pour les formations qui ne mènent pas à l'enseignement, telles que les didactiques et les sciences de l'éducation. Par ailleurs, les règlements de reconnaissance intercantonale des diplômes d'enseignement sont en cours de révision et s'allègent, notamment afin de tenir compte de la garantie de qualité désormais imposée à toutes les hautes écoles par la nouvelle LEHE. Dans l'ensemble, tant la nouvelle législation fédérale et son effet sur le droit intercantonal que l'évolution du droit cantonal tendent à laisser une plus grande autonomie à la HEP Vaud en termes de définition de l'offre de formation et de gestion institutionnelle.

La recherche dans le domaine de la didactique, de la pédagogie et des sciences de l'éducation fait partie des missions de base de la HEP Vaud. Ces activités ont gagné en importance et en visibilité ces dernières années, notamment grâce aux mesures mises en place au sein de l'institution durant le précédent plan stratégique. En effet, des services de soutien à la recherche et des outils de gestion, de publication des projets et des résultats ont été mis sur pied. Parallèlement, une structuration des champs de recherche de la HEP Vaud a été réalisée avec la création de pôles d'excellence sous la forme de laboratoires regroupant des chercheurs de plusieurs UER, voire de plusieurs institutions, autour de thématiques interdisciplinaires communes.

En matière d'infrastructures, plusieurs projets ont été finalisés ces dernières années. Dès 2013, le bâtiment principal de l'Avenue de Cour 33 a été équipé notamment d'une nouvelle bibliothèque, d'un nouvel espace d'accueil et d'une nouvelle cafétéria. Les travaux de rénovation et d'entretien se poursuivent. Des pavillons provisoires (8 salles de cours, 15 bureaux) ont été installés en 2013-2014. Les travaux de rénovation de l'Aula des Cèdres ont débuté en été 2017 pour une durée de 18 mois, ce qui accentue le manque de grandes salles nécessaires notamment pour les examens et les cours à large effectif. Un crédit d'étude pour la réalisation d'un nouveau bâtiment, dans le cadre du nouveau plan d'affectation de la Campagne des Cèdres, a été octroyé en 2017 par le Conseil d'Etat. De nouvelles surfaces devraient pouvoir être utilisées dès 2023 pour faire face aux besoins en enseignant-e-s découlant de l'évolution démographique et remplacer les pavillons "provisoires" du site datant

de 1964 et 2014. Dans cette attente, la HEP recherche des locaux supplémentaires à louer à l'extérieur du site. Un projet de reprise des locaux occupés actuellement par la Haute Ecole de la Santé La Source à l'avenue de Sébeillon 1, que cette dernière devrait libérer en automne 2018, est actuellement en préparation. A son aboutissement, la HEP pourra disposer de près de 1'400 m² de locaux supplémentaires (bureaux et espaces dédiés à l'enseignement). Au total, six projets d'infrastructure sont en cours (Tableau 4).

Tableau 4 – Projets de construction en cours à la HEP

Infrastructures planifiées	Site	Échéance prévue	Prochaine étape
Aula des Cèdres (rénovation)	Campagne des Cèdres, Aula	Mise en service 2018	Exécution des travaux en cours
Sanitaires du bâtiment Av. de Cour 33 (réfection)	Campagne des Cèdres, Bâtiment principal	Mise en service 2018	Exécution des travaux en cours
Av. de Sébeillon 1 (location et aménagement)	Av. de Sébeillon 1	Mise en service 2018	Demande de location et adaptation des locaux
Extension du bâtiment principal (construction 1 ^{ère} étape, PPA actuel)	Campagne des Cèdres	Concours 2019 Exécution 2021-2023 Mise en service 2023	Rapport de programmation Rapport de faisabilité
Extension du bâtiment principal (construction 2 ^e étape, PPA révisé)	Campagne des Cèdres	Concours avril 2022 Exécution 2024-2025 Mise en service 2025	Rapport de faisabilité
Démontage pavillons provisoires	Campagne des Cèdres	Démontage 2024	Appel d'offre

4 CONSEQUENCES

4.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique, à celles de son règlement d'application, ainsi qu'au projet de LHEP révisée adoptée par le Grand Conseil le 1^{er} mai 2018.

4.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres)

La subvention cantonale à la HEP est fixée chaque année dans le cadre du processus budgétaire, en particulier en fonction du plan stratégique, de l'évolution de l'activité et de la politique salariale de l'Etat.

Le décret présenté ci-joint pour adoption ne comporte ainsi pas de décision sur un engagement des dépenses. Le degré de réalisation du plan stratégique attendu de la HEP sera déterminé en fonction de ces décisions budgétaires ultérieures.

4.3 Conséquences en terme de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

4.4 Personnel

Néant.

4.5 Communes

Néant.

4.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

L'axe stratégique "Contribution à la société" intègre une mesure (4.4.1) spécifiquement dédiée à la mise en œuvre d'une exploitation de la HEP Vaud orientée vers la durabilité et à la sensibilisation des étudiant-e-s et du personnel au développement durable.

4.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la HEP Vaud s'inscrit pleinement dans le Programme de Législature 2017-2022 du Conseil d'Etat et met en œuvre directement certaines de ses priorités. C'est le cas des objectifs 1.2 "Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique", 1.3 "Faciliter l'accès aux études et à la reconversion professionnelle", 1.4 "Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive", 2.2 "Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats", 2.3 "Valoriser l'interdisciplinarité" (notamment promotion des recherches sur les défis que représentent la transformation numérique et l'école inclusive), 3.2 "Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive", 3.3 "Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les autres hautes écoles vaudoises" (notamment renforcement des compétences des enseignants dans le domaine du numérique et dans la promotion des branches MINT) et 4.4 "Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité".

D'autres objectifs du plan stratégique contribuent à la réalisation du programme de législature dans le domaine de la cohésion sociale, de l'insertion sociale et professionnelle, de la consolidation du pôle des hautes écoles ou du rayonnement et de l'attractivité du canton : 1.5 "Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique", 1.1 "Assurer la qualité de la formation", 3.1 "Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire", 4.1 "Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles" et 4.3 "Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique".

4.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

4.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.10 Incidences informatiques

Néant.

4.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

4.12 Simplifications administratives

Néant.

4.13 Protection des données

Néant.

4.14 Autres

Néant.

5 PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL 2017-2022 DE LA HAUTE ÉCOLE PÉDAGOGIQUE DU CANTON DE VAUD

Soumis au Grand Conseil pour adoption.

Conformément aux dispositions légales, la négociation du plan stratégique s'est fondée de manière privilégiée sur le Plan d'intentions 2017-2022 élaboré par la HEP Vaud (annexe 1). Ce dernier, préavisé favorablement par le Conseil de la HEP le 27 septembre 2017, présente les lignes directrices et les orientations du Comité de direction de la HEP pour la législature, ainsi que les mesures prévues pour les mettre en œuvre. Trois enjeux majeurs ont été identifiés par la HEP. Premièrement, il s'agit d'augmenter encore le nombre de diplômes délivrés pour répondre à la demande croissante d'enseignants formés et renforcer la position de la HEP Vaud comme centre de ressources pour le système scolaire vaudois. Deuxièmement, la HEP entend renforcer son positionnement dans les instances régionales, nationales et internationales et favoriser l'implication des professionnels de l'enseignement du canton dans ses activités de recherche. Enfin, le troisième enjeu identifié est de constituer le domaine d'activité des hautes écoles pédagogiques en tant que champ académique spécifique reconnu et d'assumer la responsabilité qui en découle en matière de contribution à la relève.

Pour sa part, le Conseil d'Etat a arrêté dans son programme de législature 2017-2022 les axes et les mesures prioritaires pour garantir le succès du canton dans la durée. Le Conseil d'Etat s'engage à consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures (mesure 2.5). Les hautes écoles, et la HEP en particulier, ont par ailleurs un rôle majeur à jouer pour contribuer à d'autres mesures du programme de législature (voir chapitre 4.7).

En outre, la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017, adopté par le Grand Conseil le 2 juin 2014, a fait l'objet d'un suivi de la part du département, sur la base des rapports de gestion que lui adresse annuellement le Comité de direction de la HEP. Le rapport de synthèse qui en est issu (annexe 2) montre que les objectifs pour la période 2012-2017 ont été globalement atteints, mais aussi que certaines mesures méritent d'être poursuivies dans la période 2017-2022, en partie du fait que les moyens financiers mis à disposition étaient inférieurs à ceux qui étaient prévus.

Ce plan stratégique repose donc à la fois sur les intentions du Comité de direction de la HEP, le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat et les conclusions du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017. Cette démarche a permis d'identifier les enjeux prioritaires pour la HEP Vaud, qui, pour certains, s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités pour le canton.

La structure du plan stratégique s'organise autour des missions fondamentales de la Haute école que sont l'enseignement, la recherche, la contribution à la société ainsi que le développement de la politique institutionnelle. Pour chacun de ces quatre axes, des objectifs stratégiques, des mesures opérationnelles et des critères de réalisation ont été négociés. Les critères de réalisation sont les informations qui permettront à la DGES, chargée du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, d'évaluer l'atteinte des objectifs. Ils ne fixent pas directement des valeurs-seuils à atteindre et comprennent également des "bilans" qui donneront un aperçu qualitatif des mesures prises. Les objectifs, mesures et critères de réalisation sont détaillés ci-dessous.

5.1 Premier axe : L'enseignement

Ouvrir plus largement l'accès à la HEP tout en dispensant un enseignement exigeant et de qualité permettant notamment aux futurs professionnels de tenir compte de la diversité des profils des élèves et de l'évolution numérique de la société.

Chargée de former aujourd'hui les enseignants qui formeront à leur tour les citoyens de demain, la HEP Vaud assume un rôle essentiel pour notre société. Dans son programme de législature, le Conseil d'Etat a pour ambition de cultiver et développer les bases de la vie commune en société (objectif 1.4). Les fondements de cette ambition, de l'égalité, de l'intégration, des valeurs démocratiques, se trouvent dans l'éducation. En outre, la qualité et le niveau de la formation de la population est le meilleur gage d'une bonne qualité de vie et de prospérité, particulièrement dans un environnement où la mondialisation et la numérisation provoquent une évolution rapide de notre société et demandent continuellement des adaptations.

Le **premier objectif** vise à garantir la qualité des formations proposées par la HEP. A la croisée des mondes académique et professionnel, la HEP doit articuler des enseignements basés sur la recherche avec des formations pratiques afin de former des professionnels compétents. Durant la période 2012-2017, elle a développé et commencé à mettre en œuvre un plan d'action destiné à promouvoir et renforcer la formation par alternance (objectif 1.2 du plan stratégique 2012-2017), qu'il s'agit de déployer dans la prochaine période (première mesure). A cet égard, une attention particulière devra être portée à une qualification suffisante des praticiens formateurs encadrant les étudiants en stage pratique. La HEP et les établissements partenaires de la formation sont parvenus avec succès à répondre à la rapide augmentation des besoins en places de stages ces dernières années, en s'appuyant notamment sur la Commission de la formation pratique (COFOPRA), réunissant des représentants de chaque conférence régionale des directeurs d'établissements. Cependant, tous les praticiens formateurs ne bénéficient pas encore de la formation complète requise pour cette tâche. Une adaptation des conditions statutaires des praticiens formateurs entrera en vigueur au 1^{er} août 2018 (décision du DFJC n°159) et devrait permettre de mieux gérer les effectifs à disposition, d'augmenter l'attractivité de l'activité de praticien formateur et l'incitation à suivre une formation spécifique à cette tâche. La qualité des formations de la HEP se mesure tant par l'excellence scientifique des enseignements que par leur adéquation avec les besoins de la profession visée. La HEP devra faire face durant la période 2017-2022 à une augmentation massive de ses effectifs étudiants. En vertu de la deuxième mesure, la HEP devra garantir que les taux d'encadrement ainsi que la qualité de ses formations, aujourd'hui attestée notamment par la reconnaissance intercantonale de l'ensemble de ses diplômes d'enseignement, seront au moins maintenus malgré l'augmentation des effectifs. D'importants gains d'efficience ayant déjà été réalisés par le passé, une nouvelle hausse du nombre du nombre d'étudiants nécessitera des ressources supplémentaires. La pertinence scientifique des modules de formation devra également être maintenue, grâce aux compétences du personnel d'enseignement et de recherche de la HEP. Dans la diversité des approches pédagogiques représentées, auxquelles les étudiants doivent être sensibilisés afin de pouvoir les mobiliser en fonction des besoins dans les classes, une place particulière doit tout de même être accordée à des méthodes d'apprentissage dont l'efficacité est avérée, telle que la pédagogie explicite.

Le développement actuel des outils numériques bouleverse l'accès et le rapport à l'information, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Par ailleurs, les disciplines MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques) sont encore trop peu choisies par les élèves et les étudiants pour répondre aux besoins actuels et futurs. Le **deuxième objectif** contribue à accompagner la transition numérique à l'école et à réduire la pénurie de personnel qualifié dans les domaines MINT. Dans l'environnement technologique actuel, des connaissances de base en sciences informatiques sont devenues indispensables à tout enseignant. Dans une optique de renforcement

général de l'enseignement de l'informatique à l'école, la première mesure propose de faire bénéficier chaque étudiant-e-s de la HEP d'une formation en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique. En outre, la CDIP a décidé les 26 et 27 octobre 2017 de faire de l'informatique une discipline obligatoire pour les écoles de maturité. Divers travaux législatifs doivent encore aboutir avant l'entrée en vigueur de cette décision, de sorte que sa mise en œuvre devrait intervenir en fin de législature pour le canton. Dans l'intervalle cependant, il s'agit de concevoir la formation des futurs enseignants qui seront en charge de cette discipline et de commencer à les former à la HEP. Plus largement, la place des outils numériques pour l'enseignement gagne en importance et est appelée à évoluer encore, de manière difficilement prévisible sur le long terme. Dès lors, la deuxième mesure doit permettre aux futurs enseignants d'être capables, tout au long de leur carrière, d'identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique et d'analyser les enjeux du numérique pour l'éducation. Il s'agira de prendre en compte le fait que les outils numériques peuvent aussi contribuer à différencier l'enseignement et renforcer l'accès aux savoirs pour les personnes atteintes de troubles ou de déficiences. Par ailleurs, sous la conduite des enseignants formés à cet effet, les élèves eux-mêmes doivent devenir des utilisateurs critiques des contenus et des outils numériques, notamment être à même d'évaluer de manière raisonnée les informations qu'ils tirent des ressources numériques. La troisième mesure concerne l'impact des solutions numériques sur l'enseignement au sein de la HEP. De nouvelles possibilités s'ouvrent, par exemple pour le développement de l'enseignement non présentiel (à distance) et de l'enseignement hybride (articulant le travail présentiel et non présentiel). En dehors de leur impact sur les aspects pédagogiques, ces possibilités permettent une plus grande flexibilité des enseignements, notamment en termes d'aménagement du temps d'étude et de taille des volées. Si elles peuvent ainsi contribuer à répondre à l'augmentation du nombre d'étudiants de la HEP et à la diversification de son public (études en cours d'emploi, en dehors des heures de travail habituelles), elles n'offrent pas de solution d'enseignement économiquement plus avantageuses. En effet, ce type d'enseignement requiert des investissements conséquents non seulement en infrastructures mais également en ressources humaines pour la conception, la réalisation et la conduite des enseignements et des évaluations. La quatrième et dernière mesure de cet objectif vise à renforcer la contribution de la HEP dans la formation de personnel qualifié dans les domaines MINT. Il est en effet bien établi que les représentations genrées des métiers et des parcours de vie se forgent surtout dès les premières années de vie et jusqu'à la fin de l'école obligatoire. Les enseignants sont donc des vecteurs essentiels de la promotion des MINT. Or, les filles ont encore tendance à choisir moins fréquemment que les garçons les études dans les branches MINT, et la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans ces domaines ne se résorbe pas selon les prévisions actuelles. La mesure consiste à sensibiliser les futurs enseignants à leur rôle important dans la transmission des représentations genrées et rendre par conséquent les élèves attentifs à leurs propres stéréotypes.

Cet objectif, qui concerne les étudiants de la HEP, est repris dans l'axe 3 (objectif 3.3) à travers des mesures de formation continue à l'attention des enseignants en activité.

Dans ce contexte du développement des bases de la vie commune en société, il s'agit de rendre l'accès aux formations de la HEP Vaud possible au plus grand nombre, ce qui contribue par la même occasion à répondre aux besoins en enseignants du canton. Le **troisième objectif** vise à faciliter l'accès aux études pour toutes et tous, en particulier à celles et ceux qui souhaitent opérer une reconversion professionnelle (première mesure). Des procédures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience ont certes déjà été mises sur pied et sont utilisées, mais il convient d'ouvrir encore à d'autres profils les admissions à la HEP. Une bonne intégration sociale demande en effet une représentation parmi les enseignants de la diversité existante des origines socio-culturelles. D'une part, le corps enseignant constitue l'une des images de la société auxquelles sont confrontés les élèves. D'autre part, une plus grande diversité parmi les enseignants permet d'aborder de manière plus adéquate les différentes sensibilités représentées parmi les élèves. Cet objectif d'ouverture inclut des

mesures d'accompagnement pour les nouveaux publics-cibles (deuxième mesure). Il s'agira notamment de mieux tenir compte des personnes effectuant une formation en cours d'emploi ou atteintes de troubles ou déficiences. Une meilleure accessibilité des études de la HEP ne doit pas conduire à une baisse de la qualité des formations. Il s'agit d'accueillir des profils différents mais de même niveau et de soutenir ces parcours atypiques au sein des filières déjà existantes à la HEP.

Les classes actuelles peuvent être très hétérogènes en termes d'origine sociale ou culturelle, et de rapport aux apprentissages et au travail scolaire. Dans la perspective d'une école inclusive, le **quatrième objectif** a pour ambition de mieux préparer les futurs enseignants à contribuer à la réduction des inégalités scolaires et à l'intégration la meilleure possible de chaque élève. Ils doivent être en mesure d'accueillir de manière adéquate tant les élèves allophones primo-arrivants que les élèves à haut potentiel par exemple, et de faire face aux situations d'illettrisme survenant après les premières années scolaires (première mesure). La diversité des besoins nécessite également une formation adaptée à un enseignement différencié, voire multiniveaux. En vue de la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée, il s'agit aussi de soutenir la capacité des futurs enseignants à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des enfants à besoins particuliers. Une seconde mesure vise à inciter les étudiants à mieux appréhender la diversité des populations et des contextes sociaux, professionnels, culturels ou linguistiques par l'expérience, à travers des stages réalisés dans des milieux variés. Hors des classes ordinaires, ces stages pourraient avoir lieu au sein d'associations, d'établissements de pédagogie spécialisée ou de structures périscolaires gérées par les communes. Enfin, au vu de l'importance cruciale des apprentissages fondamentaux réalisés notamment pendant les deux premières années d'école en matière de socialisation mais aussi pour la vie scolaire et la culture en général, un accent sera mis sur la consolidation des formations à ces aspects (troisième mesure).

Le **cinquième objectif** doit permettre de préparer les futurs enseignants aux classes de plus en plus multiculturelles et plurilinguistiques dont ils auront la responsabilité au cours de leur carrière. L'école joue en effet un rôle essentiel dans l'intégration des diverses origines sociales et culturelles qui s'y rencontrent. La première mesure vise à la fois à augmenter les compétences linguistiques des étudiants de la HEP et à les sensibiliser à la diversité culturelle par une plus grande mobilité. Il s'agit de poursuivre les efforts dans ce sens, initiés durant la période 2012-2017 (mesure 1.3.2 du plan stratégique 2012-2017), mais qui n'ont pas pleinement donné les résultats escomptés. Cette mesure s'inscrit parfaitement dans l'engagement qu'ont pris les cantons et la Confédération dans la *Stratégie suisse échanges et mobilité*^[1], adoptée en 2017. Outre les efforts dans le domaine de la mobilité, des programmes de formation adaptés doivent aussi être mis en place afin d'augmenter le niveau de maîtrise des langues des étudiants. La CDIP a adopté le 26.10.2017 des recommandations dans ce sens^[2]. Ces formations spécifiques, doublés de séjour linguistiques (deuxième mesure), seront accompagnées par un développement parallèle de modules de formations bilingues (troisième mesure). Puisque les échanges sont basés sur un système de réciprocité, l'offre de formation bilingue devrait à son tour permettre d'accroître la mobilité étudiante en rendant les cours de la HEP Vaud plus attractifs pour les étudiants d'autres cantons ou d'autres pays.

^[1]Stratégie suisse *Échanges et mobilité* de la Confédération et des cantons, publiée le 2.11.2017, https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/fr/dokumente/2017/11/strategie-a-m.pdf.download.pdf/strategie-a-m_f.pdf

^[2]CDIP, *Recommandations relatives à l'enseignement des langues étrangères (langues nationales et anglais) à l'école obligatoire*, adoptés par l'Assemblée plénière le 26.10.2017, http://www.edudoc.ch/static/web/aktuell/medienmitt/empfehlungen_sprachenunterricht_f.pdf

Tableau 8 – ENSEIGNEMENT : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

1.1 Assurer la qualité de la formation	1.1.1 Poursuivre le développement de la formation en alternance, en collaboration avec les organes de coordination des services employeurs et des établissements partenaires de formation	– Nombre de stages A et B effectués – Nombre de PraFos certifiés – Bilan des réalisations en matière de renforcement de la formation par alternance
	1.1.2 Garantir la qualité académique et professionnelle des formations dans le respect de la diversité des approches pédagogiques et de la réalité des classes, en parallèle à l'augmentation des effectifs	– Reconnaissance des programmes de formation par la CDIP et le SEFRI – Taux d'encadrement des étudiant-e-s – Bilan de la mise en valeur de la diversité des approches pédagogiques travaillées dans la formation des enseignants
1.2 Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique	1.2.1 Introduire la maîtrise des connaissances de base en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique dans les cursus des étudiants	– Nombre d'étudiant-e-s disposant de connaissances de base en sciences informatiques acquises à la HEP – Bilan des réalisations en matière de formation en sciences informatiques – Nombre de diplômé-e-s formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique
	1.2.2 Renforcer chez les étudiant-e-s la capacité à – identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière de formation dans le domaine MITIC – Résultats d'une évaluation longitudinale de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC auprès des étudiant-e-s (questionnaire, mise en situation, etc.)
	1.2.3 Analyser, soutenir et développer l'utilisation de solutions numériques dans l'enseignement à la HEP	– Bilan des réalisations en matière de dispositifs de formation utilisant des solutions numériques
	1.2.4 Sensibiliser les étudiant-e-s à une transmission non genrée du savoir et à leur influence sur les choix de carrière MINT	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiant-e-s à leur influence sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière

1.3 Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle	1.3.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement	– Nombre et taux de réussite des bénéficiaires des mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireux d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement
	1.3.2 Développer les mesures d'accompagnement soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiant-e-s ayant suivi des parcours atypiques ou issus de milieux sociaux diversifiés et les mesures de compensation des désavantages liés à des troubles ou déficiences	– Bilan des réalisations en matière de mesures de soutien aux étudiant-e-s atteint-e-s de troubles ou déficiences, ayant suivi des parcours atypiques, ou issus de milieux sociaux diversifiés
1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive	1.4.1 Soutenir la capacité des étudiant-e-s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves dans une visée inclusive	– Bilan des réalisations dans le domaine de la formation concernant l'école à visée inclusive
	1.4.2 Développer la possibilité pour les étudiant-e-s d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire ou dans des milieux spécifiques	– Nombre d'étudiant-e-s concerné-e-s, par programme de formation
	1.4.3 Renforcer la formation des étudiant-e-s pour les apprentissages fondamentaux liés aux premières étapes de la scolarité	– Proportion d'étudiant-e-s bénéficiant de la formation – Bilan des réalisations en matière de formation aux apprentissages fondamentaux dans les années 1 et 2
1.5 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique	1.5.1 Encourager la mobilité étudiante	– Nombre d'étudiant-e-s participant à un programme de mobilité OUT et IN
	1.5.2 Renforcer la maîtrise des langues par les étudiant-e-s	– Nombre et destinations des séjours linguistiques effectués par les étudiant-e-s – Programmes de formation mis en place, nombre d'étudiant-e-s touchés et niveau de langue atteint
	1.5.3 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiant-e-s réguliers/ères que des étudiant-e-s en mobilité	– Nombre d'étudiant-e-s ayant suivi au moins un module – Bilan des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules d'enseignement bilingues

5.2 Deuxième axe : La recherche

Poursuivre le renforcement d'une recherche ouverte et participative tout en valorisant ses résultats et en diversifiant son financement.

A la base de l'enseignement dans les hautes écoles, la recherche permet de générer de nouvelles connaissances à destination du monde académique mais aussi du monde professionnel. Dans le plan stratégique 2012-2017, l'accent a été mis sur le développement qualitatif et quantitatif de la recherche à la HEP Vaud. Plusieurs laboratoires interdisciplinaires mobilisant plusieurs Unités d'enseignement et

de recherche, voire plusieurs institutions, ont été créés et des outils et des services de soutien à la recherche ont été mis sur pied. Parallèlement, la production scientifique de la HEP Vaud et, partant, sa visibilité dans les milieux académiques, ont augmenté.

Dans le prolongement de ces réalisations, le **premier objectif** consiste à poursuivre la structuration des activités de recherche de la HEP Vaud en vue de consolider le positionnement l'institution dans le paysage national et international de la recherche en didactique, en pédagogie et en sciences de l'éducation. Il s'agit notamment de poursuivre le développement des laboratoires de recherche autour des pôles d'excellence de la HEP Vaud (première mesure). Depuis sa création, la HEP Vaud a pu renforcer ses activités de recherche grâce à des mesures d'optimisation des dépenses d'enseignement. De nombreux cours sont désormais donnés à des auditoires de plusieurs dizaines voire centaines d'étudiants simultanément, lorsque cela est possible et judicieux. L'encadrement reste bien entendu individuel notamment pour les stages pratiques ou pour la rédaction de mémoires de diplômes. Ces divers formats d'enseignement sont rendus possibles par une qualification adéquate des enseignants de la HEP, aptes à gérer de grands effectifs, ainsi que par leur double activité d'enseignants-chercheurs. Des moyens ont ainsi pu être dégagés pour le financement de la recherche. Parallèlement, des outils de gestion des projets de recherche et des mesures de soutien ont été mises en place ou renforcés, notamment dans la période 2012-2017. Il s'agit maintenant de faire fructifier ces mesures non seulement pour améliorer la recherche de la HEP Vaud du point de vue qualitatif et quantitatif, mais également pour diversifier ses sources de financement, le potentiel d'optimisation interne étant épuisé. C'est l'objet de la deuxième mesure de cet objectif. Déjà prévue dans le plan stratégique 2012-2017, cette mesure n'a pas pu être réalisée. Il faut en effet compter avec un long décalage temporel entre le moment de la mise en place des mesures et le constat de leurs effets en termes de qualification des chercheurs ou de production scientifique. La diversification du financement de la recherche devra notamment être réalisée grâce à des contributions du Fonds national mais aussi des programmes européens de recherche. Elle permettra de renforcer l'autonomie financière de l'institution, dans le prolongement de la création du fonds de réserve et d'innovation prévu avec la révision de la LHEP en cours. La mise en concurrence avec d'autres institutions similaires pour des fonds de tiers peut également stimuler la qualité des recherches, les qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et la visibilité de l'institution dans la communauté scientifique dans laquelle elle évolue.

Le **deuxième objectif** a pour but d'améliorer la communication des résultats de recherche en général et le transfert de connaissances dans la pratique. Les outils numériques notamment ont permis de développer ces dernières années une science plus ouverte, impliquant les partenaires de terrain et mettant l'accent sur une meilleure diffusion des données de recherche, des résultats et des publications. Dans ce contexte, et compte tenu de la mission à la fois académique et professionnalisante de la HEP, deux mesures sont prévues : la première consiste à intégrer encore mieux et plus systématiquement les acteurs concernés par les recherches de la HEP, notamment les professionnels de l'école. La deuxième mesure permettra d'exploiter les dispositifs de diffusion et de valorisation des projets et résultats de recherche mis en place ou à venir (mise à disposition en ligne des projets et des publications, nouvelle base légale pour la valorisation des résultats de recherche auprès de tiers avec la révision de la LHEP en cours). Il en découlera une meilleure visibilité des domaines de compétence de la HEP et un encouragement de l'innovation pédagogique dans les écoles. La pertinence des recherches pour l'école et l'exploitation des résultats dans la pratique s'en trouveront améliorées. La réalisation de cet objectif nécessite la poursuite d'une coordination entre la HEP et les services employeurs, permettant un accès régulé aux établissements scolaires pour les projets de recherche ainsi qu'une participation des enseignants.

La diversité des profils des enseignants-chercheurs présents à la HEP représente un milieu privilégié

pour la conduite de recherches interdisciplinaires, ce dont les laboratoires de recherche profitent directement. Le **troisième objectif** vise à encourager ces projets interdisciplinaires, dans les domaines où cela est judicieux et qui s'inscrivent dans le programme de législature 2017-2022, à savoir l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement. Dans ces deux domaines, il est en effet nécessaire de dépasser les approches purement disciplinaires pour saisir la complexité des enjeux et la diversité des acteurs et identifier et mettre en œuvre des pistes d'action pertinentes et efficaces. Outre l'innovation pédagogique avec des moyens numériques, la HEP pourrait par exemple développer un pôle de compétences autour des besoins des élèves allophones primo-arrivants, domaine dans lequel les besoins des écoles vaudoises sont avérés.

Tableau 9 – RECHERCHE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
2.1 Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche	2.1.1 Poursuivre le développement des laboratoires et des domaines de recherche à haute valeur ajoutée	– Liste et domaine d'activité des laboratoires de recherche – Principales réalisations des UER et des laboratoires en matière de recherche
	2.1.2 Diversifier les sources de financement de la recherche	– Bilan des réalisations en matière de développement d'une dynamique de projets de recherche initiés par appel d'offre – Fonds de tiers, en volume et en part des dépenses de Ra&D
2.2 Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats	2.2.1 Développer l'approche participative de la recherche, en associant notamment les professionnels de l'école	– Nombre et domaine de recherche des projets participatifs – Nombre de professionnels du terrain impliqués dans les projets de recherche de la HEP – Bilan des mesures destinées à intensifier l'implication des partenaires de terrain dans les recherches
	2.2.2 Encourager l'innovation et développer la valorisation des résultats de recherche, notamment auprès des professionnels de l'école	– Résultats découlant de l'exploitation des outils ORFEE et RPR (projets de recherche, ouvrages publiés, articles, etc.) – Liste des résultats de recherche et des produits développés – Bilan des réalisations en matière d'innovation – Bilan des réalisations en matière de diffusion des résultats de recherche en direction de l'école
2.3 Valoriser l'interdisciplinarité	2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement	– Nombre de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier dans les deux domaines ciblés – Bilan des réalisations en matière de mesures d'incitation et de soutien aux projets interdisciplinaires

5.3 Troisième axe : La contribution à la société

Répondre aux besoins de formation du système scolaire vaudois et soutenir les professionnels en place pour faire face à la diversité des profils des élèves, notamment en offrant des formations continues adéquates.

Outre ses missions de formation et de recherche, la HEP Vaud joue aussi un rôle en tant qu'institution inscrite dans un contexte social, dans un moment et dans un lieu donnés. Le canton attend notamment d'elle – c'est le sens du **premier objectif** – qu'elle forme les enseignants nécessaires au bon fonctionnement du système scolaire vaudois. La première mesure concerne l'aspect quantitatif : il s'agit d'une part de mettre en place au sein de la HEP les conditions-cadres permettant d'accueillir un nombre adéquat d'étudiants, d'autre part de promouvoir les professions enseignantes de sorte à attirer suffisamment de candidats là où les besoins sont avérés. L'Etat de Vaud étant presque le seul employeur des enseignants diplômés de la HEP Vaud, il convient également de ne pas les former en surnombre, car les diplômés non engagés se retrouveraient alors sans autres débouchés professionnels. Si la qualité intrinsèque des programmes de formation doit être garantie et attestée (v. objectif 1.1), leur contenu doit également être en adéquation avec les besoins des services employeurs. Le taux d'insertion dans l'enseignement des diplômés de la HEP Vaud est déjà excellent (entre 90% et 100% trois ans après l'obtention du titre, selon les filières), mais les attentes des employeurs en termes de compétences des jeunes diplômés peuvent être encore mieux prises en compte (deuxième mesure). Par ailleurs, le bien-être des enseignants, particulièrement dans les premières années d'activité professionnelle, pourrait être amélioré grâce à une meilleure préparation à l'entrée en fonction. Enfin, la troisième mesure vise à mettre sur pied des formations permettant aux enseignants du secondaire I d'enseigner quatre disciplines. Ceci contribuera à assurer une présence plus soutenue des maîtres-ses de classe de VG avec leur classe, favorisera l'insertion professionnelle des enseignants et donnera aux directions d'établissements une plus grande marge de manœuvre pour la répartition horaire des enseignants et la gestion du personnel. L'élaboration de ces formations nécessitera une collaboration étroite entre la HEP et les hautes écoles responsables de la formation disciplinaire des enseignants, notamment l'UNIL et l'EPFL.

Comme évoqué en introduction de l'axe 1, la HEP occupe un rôle central dans l'émergence d'une société inclusive et démocratique, l'école devant être un lieu d'intégration de première importance. En complément des mesures proposées dans ce domaine pour les formations de base (objectif 1.4), le **deuxième objectif** de cet axe répond à la volonté de renforcer les compétences des enseignants en activité afin qu'ils soient à même de gérer la diversité dans les classes, contribuer à réduire les inégalités scolaires et favoriser l'intégration. Une offre adaptée de formations continues pour le personnel enseignant en activité sera mise sur pied (première mesure). La thématique de l'école inclusive devra aussi continuer de faire l'objet de recherches et de prestations de service au sein de la HEP, notamment en vue de la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée de manière coordonnée avec des mesures socio-éducatives. La deuxième mesure vise à permettre à un cercle plus large de bénéficiaires d'accéder à l'expertise de la HEP dans ses domaines de compétences, grâce aux formations continues qu'elle propose. En effet, au sein des établissements de la scolarité obligatoire, les prestations de pédagogie spécialisée seront organisées en coordination avec les mesures socio-éducatives et les mesures d'intégration des élèves issus de la migration, ainsi que les mesures de prévention. Par ailleurs, les acteurs de l'école ne sont pas les seuls professionnels touchés par les problématiques d'intégration : sont visées ici particulièrement les associations en lien avec l'école ou actives dans la promotion des liens entre pédagogie et société ou entre familles et écoles.

Le **troisième objectif** décline pour les enseignants en activité les mesures prévues pour les étudiants de la HEP dans les domaines du numérique et des branches MINT (objectif 1.2). Le renforcement de l'enseignement de l'informatique à tous les niveaux scolaires nécessitera non seulement une formation

adéquate de la jeune génération d'enseignants, mais aussi la mise sur pied de formations additionnelles pour les personnes en activité qui souhaiteraient enseigner l'informatique en tant que branche (première mesure). La deuxième mesure consiste à renforcer l'offre de formation continue à destination des enseignants en vue d'une utilisation raisonnée et adéquate des outils numériques dans l'enseignement, d'une meilleure prise en compte de l'impact du numérique sur l'apprentissage et d'une amélioration de l'enseignement transversal de l'utilisation des outils informatiques et de l'éducation aux médias. La troisième mesure consiste à sensibiliser les enseignants à leur capacité d'agir sur la transmission des stéréotypes de genre en matière de choix de branches d'études et de choix de carrière, en vue de renforcer l'attrait des branches MINT. Enfin, la quatrième mesure vise à étoffer l'offre de formations additionnelles à l'attention des enseignants du canton. Cette offre doit accompagner l'évolution des besoins des employeurs et les souhaits des enseignants quant à leurs perspectives de carrière et leur employabilité. Les possibilités d'enseigner de nouvelles disciplines au Secondaire I sont particulièrement visées.

Tableau 10 – CONTRIBUTION A LA SOCIETE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1 Répondre aux besoins de l'École vaudoise en enseignant-e-s qualifié-e-s	– Nombre de diplômés par type de diplôme – Taux de chômage au sens du BIT des diplômés, 1 an et 5 ans après l'obtention du diplôme d'enseignement
	3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles	– Taux d'insertion professionnelle à diplôme +1, +3 et +6 ans – Bilan des réalisations en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés
	3.1.3 Accroître la mobilité professionnelle au secondaire I par l'augmentation du nombre de disciplines enseignées	– Nouveau parcours de formation permettant de se former à l'enseignement de 4 disciplines au secondaire I, aboutissant au Master (titre actuel) – Nombre d'étudiants inscrits au nouveau parcours
3.2 Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive	3.2.1 Soutenir la capacité des enseignant-e-s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves	– Nombre de personnes ayant suivi une formation continue dans ce domaine – Bilan des réalisations dans les domaines de la formation continue, de la recherche et des prestations de service concernant l'école à visée inclusive
	3.2.2 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	– Résultats de la formation continue (offres et bénéficiaires, par type de public-cible)

3.3 Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les autres hautes écoles vaudoises	3.3.1 Concevoir et organiser la formation continue des enseignant-e-s en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique	– Nombre d'enseignant-e-s formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique (formation additionnelle) – Bilan des réalisations en matière de formation continue en sciences informatiques
	3.3.2 Renforcer chez les enseignant-e-s la capacité à – identifier les apports du numérique pour l'enseignement, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière d'accompagnement du développement de la culture numérique à l'École
	3.3.3 Mettre à disposition des enseignant-e-s une offre de formation continue favorisant la transmission non genrée du savoir et des perspectives de carrières notamment dans les branches MINT	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les enseignant-e-s à leur influence sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière
	3.3.4 Développer une offre de formations additionnelles tenant compte des acquis de l'expérience et répondant aux besoins des services employeurs	– Nombre de bénéficiaires de formations additionnelles, par type de formation

5.4 Quatrième axe : La politique institutionnelle

La HEP Vaud, une institution de formation de qualité, reconnue par ses pairs et anticipant dans une perspective durable et égalitaire les besoins futurs de son développement, tant sur le plan du personnel enseignant que sur celui des infrastructures.

Outre les objectifs et mesures concernant les prestations attendues de la part de la HEP Vaud (axes 1, 2 et 3), le plan stratégique met également l'accent sur son développement institutionnel et sur des mesures à plus long terme.

Le **premier objectif** se concentre sur le positionnement de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles. Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), le droit à l'appellation de "haute école pédagogique" ainsi que le droit aux contributions fédérales liées à des projets sont conditionnés à l'obtention d'une accréditation institutionnelle délivrée par le Conseil suisse d'accréditation. L'accréditation confirme notamment l'existence d'un système d'assurance qualité au sein de l'institution conforme aux standards nationaux et internationaux de l'enseignement supérieur. Elle assure également que les enseignements dispensés sont fondés sur des activités de recherche correspondantes. Des mesures internes de préparation à l'accréditation institutionnelle ont été mises en œuvre lors de la période précédente, dont la création d'un Centre assurance qualité et l'élaboration d'un concept qualité impliquant l'ensemble des acteurs de la HEP Vaud. Un enjeu important de la période 2017-2022 – c'est l'objet de la première mesure – sera cependant de mener à bien la procédure d'auto-évaluation puis d'accréditation à proprement parler. Lors de la précédente législature, la HEP a

développé ses collaborations interinstitutionnelles, notamment en termes de recherche (objectifs 2.3 et 4.4 du plan stratégique 2012-2017). La deuxième mesure vise à exploiter les partenariats mis en place, pour l'ensemble des domaines d'activité de la HEP. Il ne s'agit pas nécessairement d'augmenter le nombre de partenaires ou de projets de collaboration, mais de consolider les liens là où cela est judicieux afin de favoriser la qualité et le rayonnement de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service de la HEP Vaud.

La croissance passée de l'institution, notamment en termes d'effectifs étudiants, a mis en évidence la nécessité d'une bonne anticipation des besoins. Le **deuxième objectif** inscrit cet impératif dans le plan stratégique en demandant à la HEP, dans la première mesure, une planification continue et sur le long terme des besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines. Une vue à long terme est indispensable à deux égards au moins. Premièrement, il s'écoule plusieurs années entre l'admission des étudiants à la HEP et le moment où ils sont disponibles en tant qu'enseignants diplômés pour répondre à un besoin identifié. Deuxièmement, les projets d'infrastructure nécessitent eux aussi généralement plusieurs années entre le moment de l'expression du besoin et celui de la mise en service. La deuxième mesure vise à préserver la qualité du site en termes de conditions d'études et de travail dans le contexte de l'augmentation des effectifs anticipée pour les années à venir. L'aménagement des locaux et de l'infrastructure informatique notamment devront faire l'objet d'une attention particulière. L'ensemble de ces mesures devront être réalisées en étroite collaboration avec les services cantonaux concernés, notamment le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL) et les services employeurs.

Depuis son apparition dans le paysage de l'enseignement supérieur, la HEP Vaud a dû renforcer la qualification de son personnel d'enseignement et de recherche pour satisfaire aux exigences élevées d'une institution de niveau académique. Le positionnement particulier de la HEP, à cheval entre les mondes académique et professionnel, représente aussi un défi en termes de relève. Son personnel d'enseignement et de recherche doit en effet, en règle générale, disposer d'une expérience de l'enseignement, mais aussi de qualifications académiques dans le domaine des didactiques ou des sciences de l'éducation. Dans le cadre du **troisième objectif**, la HEP mettra un accent sur la poursuite du développement de la relève dans ces disciplines (première mesure). Il s'agira de consolider des mesures qui ont déjà fait l'objet de réalisations importantes durant la dernière législature (nouveaux cursus en didactique, mise sur pied du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire 2Cr2D, participation à la formation doctorale). La deuxième mesure consiste à poursuivre les efforts de qualification du personnel de la HEP Vaud, prérequis au bon fonctionnement de l'institution et à des prestations visant l'excellence dans l'enseignement et la recherche. Cet effort se traduira tant dans la formation continue du personnel que dans la qualité du recrutement des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs.

Le **quatrième objectif** touche au développement durable et à l'égalité, deux thématiques développées dans le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. Il s'agit, dans la première mesure, non seulement de continuer d'orienter l'exploitation du site sur la durabilité, mais également de sensibiliser ses utilisateurs – étudiant-e-s et membres du personnel – à ces aspects. En matière d'égalité, la HEP a déployé des efforts importants pour équilibrer la composition de son personnel, qui comptait 59% de femmes à la fin 2016, toutes catégories de personnel confondues. La proportion de femmes professeuses HEP a presque triplé entre 2012 et 2016, pour n'atteindre toutefois que 36%. Par ailleurs, certains cursus de formation (enseignement primaire, pédagogie spécialisée, didactique du français en langue première) restent essentiellement féminins. La deuxième mesure vise à continuer les efforts de promotion de l'égalité, tant à l'interne que lors du recrutement de personnel ou d'étudiant-e-s.

Tableau 11 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le domaine suisse des hautes écoles	– Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle
	4.1.2 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	– Nombre de membres du PER en échange IN et OUT – Réalisations basées sur des collaborations interinstitutionnelles (enseignement, recherche, prestations de service)
4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés	4.2.1 Planifier en continu et sur le long terme les besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines	– Réalisation d'une planification à 10 ans – Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment)
	4.2.2 Contribuer au développement du campus en assurant le maintien de la qualité des conditions d'études et de travail	– Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique)
4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique	4.3.1 Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation	– Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat – Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique – Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation
	4.3.2 Poursuivre le développement de la qualification du personnel	– Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales – Nombre de docteurs parmi le PER et de professeurs habilités à diriger des thèses – Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires)
4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité	4.4.1 Poursuivre la mise en œuvre d'une exploitation orientée vers la durabilité et sensibiliser les étudiant-e-s et le personnel au développement durable	– Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique
	4.4.2 Renforcer les mesures visant à l'égalité, notamment entre hommes et femmes, parmi les étudiant-e-s et le personnel de la HEP	– Nombre et proportions de femmes et d'hommes dans le personnel, par fonction – Nombre et proportions de femmes et d'hommes parmi les étudiant-e-s, par programme de formation – Bilan des mesures en matière de promotion de l'égalité

6 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-joint sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud.

Haute école pédagogique
du canton de Vaud

hep/ Plan d'intentions 2017-2022



Table des matières

Table des matières

Le Plan d'intentions de la HEP Vaud: statut et objectifs	5
Introduction	9
Notre mission, notre mandat, nos principes d'action	15
14 objectifs stratégiques	19
1. Objectifs et mesures: Axe 1 – L'enseignement	21
2. Objectifs et mesures: Axe 2 – La recherche	33
3. Objectifs et mesures: Axe 3 – Contribution à la société	41
4. Objectifs et mesures: Axe 4 – Politique institutionnelle	51
Les moyens chiffrés de notre politique	63
Portrait de la HEP Vaud: faits et chiffres	71
Abréviations	83



statut et objectifs

Le Plan d'intentions de la HEP Vaud: statut et objectifs

Le Plan d'intentions 2017-2022 constitue le deuxième plan d'intentions de la HEP Vaud. Il permet à l'institution d'anticiper et de structurer son développement en fonction des besoins du monde professionnel de l'enseignement et de l'évolution des travaux, sur les plans national et international, dans son domaine de compétences.

Il est prévu par la *Loi sur la Haute école pédagogique* du 12 décembre 2007 (LHEP), à son article 23:

- «Le Comité de direction dirige la HEP sur les plans pédagogique, scientifique et administratif. À cet effet, il exerce notamment les compétences suivantes:
- définir et mettre en œuvre la politique générale de la HEP;
- élaborer un plan d'intentions en début de chaque législature, soumis au Conseil de la HEP pour préavis;
- (...).»

Le Conseil d'État* propose de compléter l'art. 4 LHEP en vue de clarifier le rôle et la procédure d'établissement du Plan d'intentions, puis du Plan stratégique:

- «Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature entre le Conseil d'État et le Comité de direction de la HEP; il est soumis au Grand Conseil pour adoption.
- Le Comité de direction élabore un plan d'intentions qui sert de base au plan stratégique; il figure dans les annexes transmises au Grand Conseil.»

* Exposé des motifs et projets de loi modifiant la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP) de mai 2017

Le Plan d'intentions permet ainsi de présenter la position de la HEP Vaud dans le processus de négociation du Plan stratégique avec le Conseil d'État, par l'intermédiaire du DFJC. Il contient les objectifs que la HEP Vaud se propose d'atteindre et les critères d'atteinte de ces objectifs au cours de la législature qui s'étend du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2022.

C'est ainsi la HEP Vaud qui dispose de l'initiative dans la détermination de sa propre évolution, conformément au statut d'autonomie que lui confère la loi. Elle porte la responsabilité d'analyser l'ensemble des informations dont elle dispose concernant les besoins des enseignants et des autres professionnels de l'École, les changements prévus ou prévisibles des standards et des conditions de l'enseignement, les données issues

de la recherche aux plans national et international, ainsi que son propre fonctionnement, puis d'en tirer les objectifs vers lesquels les efforts seront portés prioritairement au cours des cinq ans qui suivent.

À cette fin, le Comité de direction prépare son Plan d'intentions, en s'appuyant sur les unités qui composent la HEP Vaud, en articulant l'ensemble des informations réunies et en fixant ses choix, à partir des principes qui guident la réalisation des missions de la HEP Vaud: l'éducabilité, l'excellence, la responsabilité sociale, l'anticipation et l'ouverture. Le Plan d'intentions est ensuite soumis au préavis du Conseil de la HEP, puis transmis au Conseil d'État. Il sert alors de base à la négociation du Plan stratégique pluriannuel entre le Conseil d'État et le Comité de direction de la HEP, qui est ultérieurement transmis au Grand Conseil pour adoption. Au terme de chacune des années qui suivent, le Comité de direction est chargé de présenter un rapport de suivi du Plan stratégique, de le soumettre au débat du Conseil de la HEP, puis de le remettre au DFJC, qui joue ainsi son rôle d'autorité de surveillance.

Le présent document est donc destiné, d'une part, au Conseil d'État afin de servir de base à la négociation du Plan stratégique 2017-2022, mais aussi, d'autre part, à l'ensemble de la communauté HEP et à ses partenaires afin que chacune et chacun puisse appréhender les principaux enjeux de l'action de la HEP Vaud et s'appropriier les objectifs qui vont orienter son activité au cours des cinq ans qui suivent.

Décembre 2017

Guillaume Vanhulst, recteur
Cyril Petitpierre, directeur de la formation
Luc Macherel, directeur de l'administration





Introduction

Introduction

Au moment de fixer des objectifs de développement pour les cinq prochaines années, il importe de rappeler que la plupart des principes qui fondent les missions des HEP ne remontent qu'au début des années 1980. Leur mise en œuvre dans les Hautes écoles pédagogiques suisses dès le début de ce siècle était justifiée, entre autres, par la volonté de rapprocher les lieux de formation des enseignants des lieux de production des savoirs scientifiques. Elle s'alimentait à une perception de l'action éducative – et des compétences nécessaires à son exercice – qui entendait rendre au facteur humain sa place centrale dans l'activité routinière et quotidienne des classes. Ce faisant, elle affichait sa volonté de tourner le dos à la ritournelle désuète du « dualisme théorie-pratique », issue d'une conception instrumentale de l'activité des enseignants, qui ne considère celle-ci que comme une mise en œuvre de méthodes ou de techniques savamment choisies.

Sciemment ou non, lorsque les pouvoirs publics ont décidé d'universitariser les parcours de formation des enseignants, ils l'ont fait pour rompre avec les modèles transmissifs, afin d'inclure une part plus grande d'autonomie et de responsabilité dans le mandat de celles et ceux qui prennent en charge l'éducation scolaire. La volonté était, à l'époque, de promouvoir une appréhension de la **professionnalisation** aux métiers de l'enseignement **intégrée et réflexive**.

Intégrée, dans la mesure où cette approche implique la coordination des savoirs issus d'une large palette de disciplines contributives et qu'elle recourt à un ensemble diversifié de méthodologies: expérimentales, cognitives, phénoménologiques, ethnométhodologiques, narratives, psychodynamiques, psychosociales, sociocritiques, etc. Réflexive, en ce qu'elle considère l'activité professionnelle non comme le fruit exclusif de l'application de règles ou de principes généraux, mais que l'action quotidienne, fût-elle la plus banale, découle de jugements professionnels et de décisions qui procèdent de ce qu'il est désormais convenu d'appeler une **réflexion dans l'action**. Cet ensemble de processus réflexifs constitue l'objet d'intérêt principal des recherches et des programmes de formation.

En d'autres termes, c'est l'activité réelle avec ses corrélats objectifs et subjectifs qu'il faut analyser au regard des apprentissages visés par l'enseignement. Et cette analyse appelle une mobilisation de connaissances, de méthodes et de savoirs aussi large et universelle que possible.

Cette orientation a rapidement pris un essor considérable, au point de s'imposer aujourd'hui comme une référence commune, du moins en apparence. L'homogénéisation des points de vue méthodologiques et théoriques sur le concept de « professionnalisation intégrée et réfléchie » ne doit cependant pas faire illusion. Les mentalités ont certes évolué, mais lentement. Et, après tout, les HEP sont encore aujourd'hui des institutions jeunes, porteuses d'un projet émergent. Le discours dominant des sciences de l'éducation de la plus grande partie du XX^e siècle a promu une logique de rationalité technique, polarisée sur les moyens de transformer l'enseignement de l'extérieur par la prescription méthodologique. Cette approche dite empirico-rationnelle influence encore les pratiques et alimente aujourd'hui bien des débats publics ou savants sur la formation. Les Hautes écoles pédagogiques ont donc à assumer, outre la transformation en profondeur de leurs structures, de leurs personnels et de leurs curriculums, un changement non moins profond du regard que la société dans son ensemble – à commencer par les autres institutions d'enseignement supérieur – porte sur la formation et sur l'enseignement en général. Même si elle est bien engagée, la partie est aujourd'hui loin d'être gagnée.

Dès sa création, et particulièrement depuis l'entrée en vigueur de sa loi organique, la HEP Vaud s'est résolument inscrite dans cette dynamique de professionnalisation intégrée et réfléchie. Elle bénéficie pour ce faire d'un cadre juridique original et innovant qui, depuis 2007, a inspiré pas mal de ses consœurs. Il ne se limite pas à instituer une dynamique de changement mais il en définit le moteur, grâce à une architecture particulière des collaborations internes dite « structure matricielle intégrée ».

Ce mode d'organisation vise à garantir, simultanément, la cohérence des formations dispensées et la pertinence des apports scientifiques mis en œuvre. La première est nécessairement appuyée sur une approche interdisciplinaire dont les filières sont garantes. La pertinence, ainsi que plus généralement la qualité des savoirs mis en œuvre, sont, quant à elles, tributaires d'une gouvernance académique forte, fondée sur des unités d'enseignement et de recherche au fait des développements scientifiques récents dans leurs champs respectifs. Cette organisation repose sur le constat que la coordination d'un curriculum dépasse largement la phase de conception du programme, qu'elle implique au contraire un partage des tâches qui veille constamment à la cohérence des parcours et à l'ancrage des apports dans les pratiques professionnelles vécues par les étudiantes et les étudiants dans leurs stages.

L'originalité de cette organisation permet en retour à la HEP Vaud d'assumer effectivement son statut d'institution d'enseignement supérieur responsable d'une « profession ». Sa complexité est le reflet de la nature des missions assignées à l'institution. En rupture avec une vision parfois désincarnée des sciences de l'éducation, ce fonctionnement institutionnel permet de faire en sorte que l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs participent, à la fois, à l'élaboration et à la diffusion de connaissances reconnues, actualisées, et à la recentration de l'enseignement et de la recherche sur les compétences et les pratiques des professionnels de l'enseignement.

La HEP Vaud se rattache ainsi, à sa manière, à une évolution générale qui dépasse les frontières cantonales et nationales – et elle entend à l'avenir y assumer une part de plus en plus active. Car au-delà des enjeux institutionnels, ces changements questionnent la capacité de nos systèmes sociaux à composer avec leur propre complexité. Assumer collectivement cette dernière et affronter les difficultés qui en découlent, intégrer la diversité et l'incertitude dans l'organisation sociale, constituent à la fois

une ambition fondamentale et une nécessité vitale pour les démocraties. Dans cette perspective, l'éducation scolaire joue un rôle majeur. En inscrivant cette complexité au cœur de son projet pédagogique, la HEP contribue à rendre sa mission cohérente avec l'évolution sociale.

Pendant la période d'application du Plan d'intentions précédent, la HEP Vaud a consacré beaucoup d'efforts à créer, consolider et roder ses structures et son fonctionnement. Son ambition est d'affronter les évolutions à venir en garantissant la qualité de ses prestations d'enseignement, de recherche et de service à la société. Cette évolution essentiellement qualitative a pris cours en parallèle avec un accroissement considérable de ses charges de formation. En effet, dans le souci d'assumer pleinement sa responsabilité pédagogique et sociale, elle a eu à cœur de répondre à la demande massive et progressivement croissante des besoins éducatifs. Ceux-ci s'expriment, en priorité, dans le renouvellement d'effectifs importants d'enseignantes et d'enseignants.

La capacité, pour la HEP Vaud, de répondre à ces attentes en augmentant le nombre de diplômes délivrés est essentielle, car elle constitue la principale contribution de l'institution au développement du système éducatif auquel elle est rattachée. Elle a bénéficié d'un soutien sans faille des autorités de tutelle pour financer ce développement rapide; en échange, son organisation interne lui a permis d'assurer cette évolution en maîtrisant les coûts de formation, au point d'en faire une des HEP suisses dont le coût par étudiant est le plus bas. Aujourd'hui, le développement économique du canton et la pression démographique continuent à augmenter les besoins en enseignantes et enseignants diplômés. Aussi faudra-t-il poursuivre la concertation étroite avec les autorités scolaires du canton pour anticiper les effectifs futurs et libérer les moyens nécessaires afin de ne pas mettre en danger la qualité des formations délivrées.

Cet ensemble de préoccupations place la HEP Vaud face à trois enjeux majeurs pour la période 2017-2022. Ils serviront de lignes directrices à l'élaboration des intentions détaillées dans les chapitres suivants.

L'évolution qualitative et quantitative en ce domaine est à la source même de la légitimité de la HEP. Elle ne peut être négligée sans mettre en danger la qualité de l'enseignement dispensé dans l'ensemble du système éducatif. Cet enjeu est partagé avec l'ensemble des HEP, qui ont toutes la mission d'augmenter significativement le nombre de diplômés mis à disposition des institutions scolaires sans céder en rien sur les exigences de leur formation.

La HEP Vaud a conduit cette mission sans faillir depuis sa création grâce au soutien financier des pouvoirs publics et à la souplesse de son organisation. En effet, l'articulation étroite entre UER et filières constitue un avantage remarquable, car elle assure une évolution contrôlée, coordonnée et rationnelle des activités de formation. Elle est, de plus, garante de l'attachement de la HEP aux pratiques professionnelles et à la qualité des savoirs impliqués.

Alors que le contexte démographique dynamique du canton de Vaud tend à accroître considérablement les besoins en nouveaux enseignants diplômés, la HEP Vaud est déterminée à poursuivre cet effort, tant du point de vue du nombre de diplômes délivrés que par le renforcement de l'offre de formation continue. En effet, la volonté d'accroître les compétences des acteurs et la qualité du système éducatif cantonal résulte certes d'une nécessité, mais elle procède pour ce qui concerne la HEP Vaud d'un choix délibéré, qui véhicule un enjeu majeur: la qualité des

1. Augmenter encore le nombre de diplômes délivrés pour répondre à la demande croissante des besoins et renforcer la position de la HEP Vaud comme centre de ressources pour le système scolaire cantonal

relations que la HEP entretient avec l'ensemble des personnes investies, au jour le jour, dans l'éducation scolaire du canton. Sa capacité de réaction et d'adaptation permet aujourd'hui à la HEP d'envisager l'avenir avec sérénité.

Cet enjeu impliquera toutefois une vigilance accrue quant à la mobilisation des ressources et une approche prospective du développement institutionnel qui garantissent l'adéquation des moyens aux nécessités de la tâche.

2. Renforcer le positionnement de la HEP Vaud dans les instances régionales, nationales et internationales et favoriser l'implication des professionnels de l'enseignement du canton dans ses activités de recherche

La variété des interprétations du concept de pratique réflexive qui a accompagné la création des HEP a conduit à une large hétérogénéité des structures et des fonctionnements institutionnels, au sein de laquelle le système vaudois émerge aujourd'hui comme un exemple réussi d'intégration des compétences d'enseignement et de recherche. Son projet institutionnel est fondé sur le développement en profondeur des compétences de ses membres, et l'autonomie juridique dont elle bénéficie lui assure une capacité d'initiative et de réactivité reconnue, voire enviée. Celle-ci lui permet d'occuper une place de choix dans les projets nationaux pour lancer des collaborations régionales et des projets communs avec les institutions voisines.

Cette perspective de développement sera poursuivie dans les années à venir, avec une attention toute particulière portée à l'association étroite des personnes en charge de l'enseignement dans les activités de recherche comme dans la formation dispensée. Cette volonté, directement dérivée de la conception intégrée et réflexive qui anime les HEP, figurait déjà dans le précédent Plan d'intentions et a contribué à la mise en place de structures facilitant la création de réseaux élargis. Il reste désormais à animer ces structures, pour développer de nouvelles approches originales en matière de création et de partage des savoirs en éducation, et pour conforter le rôle de la HEP Vaud en tant qu'institution au service de l'éducation scolaire.

En parallèle, la HEP devra poursuivre l'analyse en profondeur et la mise en valeur de ses structures et de ses fonctionnements, afin de faire reconnaître sa qualité d'institution d'enseignement supérieur au moyen de l'accréditation institutionnelle prévue par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des Hautes écoles (LEHE).

3. Constituer le domaine d'activité des Hautes écoles pédagogiques en tant que champ académique spécifique reconnu et assumer la responsabilité qui en découle en matière de contribution à la relève

Cet enjeu se décline de deux manières: d'une part la reconnaissance des particularités et de la scientificité des savoirs mis en œuvre et produits par les HEP, d'autre part la mise en place d'une relève spécifique, dont la pertinence ne se limite d'ailleurs pas au renouvellement du corps professoral des HEP. En d'autres termes, la contribution significative de la HEP Vaud ne se limite pas au développement de nouvelles disciplines scientifiques; elle porte aussi sur la formation d'une relève académique qui intègre deux caractéristiques essentielles des HEP: leur proximité du terrain et leur centration sur les savoirs d'action.

Ces deux déclinaisons se renforcent mutuellement. Elles ont déjà fait l'objet de réalisations pendant la période 2012-2017, et seront poursuivies en concertation étroite avec les universités et les autres types de Hautes écoles. La mise en œuvre de masters conjoints avec les universités et la collaboration croissante au sein des filières doctorales y contribuent activement. D'autres initiatives sont en train de voir le jour avec le soutien de fonds fédéraux, par exemple dans le domaine de la didactique des disciplines. Plus localement, l'intégration des postes d'assistants dans le corps enseignant de la HEP, le travail de mise en réseau de ses activités

de recherche et l'obtention de fonds externes constituent des objectifs intermédiaires importants. À terme, il s'agit de faire en sorte que la HEP puisse assumer pleinement sa fonction institutionnelle dans la formation des générations futures d'enseignants-chercheurs en éducation.

Les trois grands facteurs d'évolution déclinés ci-avant comme des enjeux institutionnels interagissent avec des problématiques anciennes ou émergentes. Ils alimentent ainsi un ensemble d'intentions de développement auxquelles la suite de ce Plan d'intentions est dédiée. Non sans avoir rappelé au préalable que cette évolution souhaitée ne constitue pas une fin en soi. Elle est indissolublement liée à celle de l'école publique et au rôle que celle-ci assume en vue du progrès culturel et social d'une démocratie. Le projet de la HEP Vaud vise une réelle qualité démocratique de l'éducation au travers du développement des savoirs relatifs aux compétences de ses acteurs. La notion de qualité démocratique s'entend ici comme la volonté de travailler à l'amélioration de l'éducation dans un contexte ouvert, qui veille à intégrer un maximum de personnes dans la société en tenant compte de la diversité des élèves. C'est à l'école que sont posées les bases d'une société ouverte et confiante dans ses propres capacités à affronter les difficultés. C'est à l'école que se nouent les relations de coopération et de confiance qui fondent le «vivre ensemble». S'il apparaît que les notions de bien commun et d'intérêt général doivent être réactivées, l'école constitue un puissant vecteur d'accomplissement de cette visée. Et une institution comme la HEP Vaud doit y contribuer pour que chacun, à distance des logiques d'assignation sociale, puisse se développer en tant que citoyen et comme adulte actif et responsable.



mandat

Notre mission, notre mandat, nos principes d'action

Notre mission

Notre raison d'être

Fondement de la démocratie et investissement stratégique, l'éducation est pour la Suisse une absolue et permanente priorité, la matière grise étant la toute première et la plus précieuse de ses richesses. La prospérité présente et future de notre pays repose donc, pour une très large part, sur la qualité de la formation des élèves et des étudiants, comme celle des enseignantes et enseignants, et des formateurs et formatrices. Clé indispensable à l'autonomie, à la liberté d'agir et de penser, à la responsabilité et à l'intégration de chacun dans la société, l'éducation contribue directement au bien-être collectif, à l'exercice de la citoyenneté et au développement durable de la société.

Dans un contexte général marqué par la dérégulation et la complexification des rapports sociaux, nous préparons nos étudiants et nos étudiantes aux métiers de l'enseignement et nous les accompagnons dans leur accomplissement. Nous offrons une réponse académique à l'évolution de ces métiers, mais nous participons aussi – de l'intérieur – à leur évolution. D'opérateurs que nous étions avant le processus d'universitarisation, nous sommes devenus acteurs à part entière dans le champ de l'éducation. Notre mission est d'y construire des compétences, d'y produire du savoir, du lien et du sens, d'y ajouter de la valeur, pour nourrir cette cohésion sociale qui garantit à chacun de trouver sa place et de progresser, dans le respect, la dignité et l'égalité des chances.

Notre mandat

Ce que la loi exige de nous

Le mandat de la HEP Vaud est clairement explicité par la loi sur la HEP (LHEP) dans son article 3. Il s'inscrit dans le cadre défini par la loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE). Le mandat couvre trois champs, la formation, la recherche et l'expertise, et consiste à :

- assurer la formation initiale et continue des enseignantes et des enseignants et, plus généralement, des professionnels travaillant dans les champs de l'éducation et de la formation ;
- valider, promouvoir, produire et diffuser les savoirs théoriques et pratiques traitant du système éducatif ou des processus d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que le développement et l'utilisation de

- méthodes scientifiques nouvelles pour évaluer le système éducatif, ses processus et ses effets;
- mettre à disposition de la société ses compétences dans les domaines experts de la documentation, des réseaux d'échange et du conseil.

À ces trois champs de base à vocation externe s'ajoute un quatrième, dont la vocation est interne, à savoir le développement institutionnel de la HEP Vaud qui s'inscrit dans le cadre d'une autonomie élargie dont le cadre est précisé dans la LHEP.

Cinq principes aux racines de notre action

1. L'éducabilité

Un postulat considéré comme une ligne de conduite

L'éducabilité est fréquemment assimilée à un postulat fondamental pour tous les éducateurs: «*Si l'on ne postule pas que les êtres que l'on veut éduquer sont éduquables, il vaut mieux changer de métier*», résume abruptement Philippe Meirieu. Pour la HEP, elle constitue en outre un principe d'action, en raison de sa valeur heuristique. Comme le souligne Jerome Bruner, «*ce qui distingue l'homme comme espèce n'est pas seulement sa capacité d'apprendre, mais également sa capacité d'enseigner*», et cette dernière constitue la raison d'être de la HEP. L'éducabilité s'y exprime par un effort constant de créativité et par le souci de qualité que l'institution applique, dans toutes ses missions, à l'articulation, à la recherche et à la diffusion des connaissances au sujet de l'enseignement.

2. L'excellence

Une aspiration à donner le meilleur

Il n'est pas facile d'évoquer l'excellence comme principe lorsqu'on s'adresse à un métier de l'humain où le perfectionnisme, l'obsession de la distinction et la recherche de supériorité contribuent souvent à des solutions peu recommandables. L'acception donnée par la HEP à cette notion d'excellence écarte les visions réductrices, pour mettre en avant le souci et la capacité de l'institution à donner le meilleur de ses possibilités dans ses actions quotidiennes. L'excellence se définit comme une aspiration, le refus de l'autosatisfaction et de la suffisance, et la recherche constante d'amélioration. Elle porte sur la qualité des formations dispensées, et sur le professionnalisme de l'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif et technique. Elle se traduit par la volonté de la direction de soutenir chaque collaboratrice et chaque collaborateur dans l'accomplissement de ses missions, pour lui offrir des conditions de travail attractives, en mettant à sa disposition les ressources nécessaires eu égard aux moyens disponibles.

3. La responsabilité sociale

Le corollaire de son autonomie

Paradoxalement, la responsabilité sociale de la HEP repose sur son autonomie juridique – cependant, le paradoxe n'est qu'apparent. Car l'autonomie d'un système s'évalue d'abord à la capacité qu'il possède de résoudre des problèmes nouveaux au moyen de ses propres ressources. L'autonomie est donc prioritairement affaire de compétence. Celle de la HEP repose sur la qualité de ses prestations en matière de développement, de transfert et de diffusion des connaissances relevant de son champ d'activité. Mais son rôle vis-à-vis de la Cité ne se limite pas à la formation des enseignantes et des enseignants de demain, il implique également la capacité à «connaître le présent éducatif», à dénouer l'essentiel de l'accessoire, à identifier les tendances lourdes avec leurs potentialités et leurs risques, pour alimenter le débat public et proposer des pistes de changement.



Un regard constructif vers l'avenir

L'éducation s'inscrit dans une perspective temporelle, elle s'alimente à une culture et porte nécessairement son regard vers le futur. Elle incarne la conviction qu'il existe et existera toujours, quelles que soient les circonstances, des désirs, des projets, des hommes et des femmes capables de construire l'avenir. Sur ce point, notre HEP fait sien cet aphorisme d'Albert Camus: *La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent*. Le soin apporté par une société à l'éducation publique conditionne en grande partie sa capacité à faire face à son évolution, aussi incertaine soit-elle. Et ce qui est vrai pour l'enseignement l'est encore plus pour la formation des professionnels de l'éducation, car c'est sur leurs épaules que repose en grande partie le «goût de l'avenir» qu'Alexis de Tocqueville considérait comme le premier défi des démocraties.

Un appel à la transparence et à la responsabilité

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, le principe d'ouverture qui implique la circulation des personnes et des savoirs est vital. L'ouverture à la diversité, au monde, aux cultures et traditions, ainsi qu'aux nouveautés, concerne l'institution dans son ensemble et chacune des personnes qui la composent. Elle constitue une condition *sine qua non* de la qualité de l'enseignement et de la recherche. Mais le principe d'ouverture commande d'abord la transparence et la responsabilité que la HEP Vaud entend poursuivre dans ses collaborations avec les autres HEP, les universités, les HES, les établissements scolaires, les organisations partenaires et les services employeurs. Il concourt également aux efforts en vue d'accroître la mobilité de l'ensemble des membres de la communauté, étudiantes et étudiants, collaboratrices et collaborateurs, et à l'intensification du réseau de coopération avec les institutions partenaires de Suisse et de l'étranger.

4. L'anticipation

5. L'ouverture



objectif stratégique

14 objectifs stratégiques

Axe 1 – L'enseignement

- 1.1 Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle
- 1.2 Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique de nos étudiants
- 1.3 Renforcer la culture numérique
- 1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Axe 2 – La recherche

- 2.1 Asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche
- 2.2 Amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière
- 2.3 Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud

Axe 3 – La contribution à la société

- 3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire
- 3.2 Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive
- 3.3 Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain

Axe 4 – Le développement institutionnel

- 4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international
- 4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus
- 4.3 Développer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle
- 4.4 Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement



L'ensei nement

1. Objectifs et mesures :

Axe 1 – L'enseignement

Depuis sa création, la HEP Vaud a placé l'éducabilité au cœur de ses principes d'action. Nous croyons que tout être humain est capable d'apprendre et doit se voir garantir un accès au savoir. Un savoir de qualité, ouvert, évolutif, fondé sur les résultats de la recherche et dispensé par des formateurs compétents, engagés en continu dans leur propre développement.

Si l'accès aux études tout au long de la vie est un droit individuel permettant à chacun de trouver la voie de son développement personnel et professionnel, c'est également une exigence collective, tant le concept d'«économie de la connaissance» occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique et implique de donner au «capital humain» un rôle privilégié pour favoriser l'innovation. C'est pourquoi la déclaration de 2015 sur les objectifs politiques concernant l'espace suisse de la formation, commune à la Confédération et à la CDIP, souligne l'importance d'encourager les reconversions professionnelles.

Après avoir ouvert de nouvelles possibilités d'admission aux études – admission sur dossier, validation des acquis de l'expérience –, la HEP Vaud doit en évaluer l'impact et en optimiser le potentiel. Elle souhaite renforcer les possibilités de reconversion professionnelle et ouvrir son accès à d'autres profils, consciente du rôle d'intégration sociale que joue le métier d'enseignant et de son importance pour l'identification des élèves – de genres, de milieux, de cultures ou de langues différents – à l'institution scolaire.

De nombreuses étudiantes et de nombreux étudiants rejoignent aujourd'hui une formation de base de la HEP Vaud après avoir acquis d'autres expériences. Ils sont 750 âgés de plus de 30 ans (39 % de l'effectif), dont 250 (14 % de l'effectif) âgés de plus de 40 ans. Ils sollicitent massivement – et obtiennent – un aménagement des études dans la durée (plus de 40 % en secondaire I). L'importance de ces effectifs nécessite désormais la création de parcours de formation en emploi, distincts des parcours standards, mais visant le même niveau d'exigences. L'expérience montre en effet que les étudiants ayant accédé à la formation plus tardivement, et dans une certaine mesure hors des sentiers battus, sont très déterminés et se donnent les moyens de répondre à des exigences élevées.

1.1. Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle

1.1.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.1. Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle	1.1.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement (admission sur dossier, validation des acquis, formation en emploi, mises à niveau, etc.)	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre et taux de réussite des bénéficiaires des mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement

1.2. Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique de nos étudiantes et étudiants

Depuis son origine, la HEP Vaud a le privilège d'inscrire son action dans une double vocation académique et professionnelle. Ce paradoxe apparent s'avère d'autant plus fécond qu'on y vise une forme d'excellence. Excellence définie comme un processus d'amélioration continue et contextualisée, qui prend en compte les potentiels individuels et institutionnels. L'excellence se développe par la reconnaissance, qui passe par la collaboration et la valorisation des activités professionnelles de chacun. Cela demande un management spécifique. Cela implique aussi une reconnaissance interne et externe de la qualité des prestations de l'institution.

1.2.1 Déployer les dispositifs de formation en alternance issus du Plan stratégique 2012-2017 en consolidant la collaboration avec les établissements partenaires de formation

Au cours de la période précédente, la HEP Vaud s'est engagée dans un vaste plan d'action afin d'optimiser l'ensemble de son dispositif de formation professionnelle pratique, notamment en vue d'améliorer la concordance entre les différents lieux de la formation : établissements scolaires partenaires et Haute école. Promouvoir et renforcer la formation par alternance passent notamment par une reconnaissance et une valorisation de l'expertise professionnelle des praticiennes formatrices et des praticiens formateurs au sein de notre institution, ainsi que par la collaboration sur des objets communs (certifications des stages et des mémoires, recherches participatives, enseignements « partagés » centrés sur la pratique, etc.). La mise en œuvre de ce plan d'action est une démarche de longue haleine qui nécessite d'être poursuivie.

1.2.2 Renforcer la formation des enseignantes et des enseignants du cycle 1 en matière d'apprentissages fondamentaux

Une attention toute particulière doit être portée sur l'entrée dans la scolarité et les apprentissages fondamentaux réalisés à l'École. Un consensus professionnel et scientifique est acquis depuis longtemps sur l'importance cruciale de ces premiers pas. C'est pourquoi une formation initiale et continue de très haute qualité des enseignantes et des enseignants du cycle 1, en particulier pour les années 1 et 2, constitue le fondement même de l'excellence de la formation. Pourtant, les regards ont tendance à se porter trop souvent vers les résultats obtenus en cours et en fin de scolarité. La HEP Vaud veut ainsi consolider ses enseignements dans ce domaine, les valoriser et en analyser la pertinence en poursuivant ses travaux de recherche.

1.2.3 Accentuer la participation des étudiantes et des étudiants aux activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud

La recherche, et plus particulièrement la formation par la recherche, a pour vocation de permettre aux étudiantes et aux étudiants de dépasser le local pour mieux le comprendre au travers du global. Cet effort, conduit de manière constante par la HEP Vaud depuis sa création, est reconnu pour sa qualité par les instances d'évaluation externe et pour son impact par les établissements scolaires. Il sera poursuivi, notamment en encourageant les initiatives des enseignants-chercheurs associant les étudiants, puis les praticiens, à leurs travaux de recherche, eux-mêmes orientés vers l'analyse et le développement des pratiques d'enseignement.



Depuis 2005, les programmes de formation à l'enseignement de la HEP Vaud sont structurés selon les principes académiques issus des accords de Bologne, s'intercalant parfois après un premier ou un deuxième cycle d'études universitaires. De nouveaux programmes de niveau master ont enrichi la palette des offres d'études de la HEP Vaud, qui compte désormais sept cursus de master, le plus souvent en collaboration avec d'autres Hautes écoles.

Orientés vers une activité professionnelle déterminée pour les uns, ou plus ouverts sur une formation générale, élaborés souvent en collaboration avec d'autres Hautes écoles, ces programmes de master doivent être renforcés selon des principes communs. Il s'agit de s'inscrire autant dans la logique de formation académique bachelor-master-doctorat que dans celle d'une formation professionnelle, et de valoriser cette double exigence.

Dans ce sens, la HEP Vaud est attentive à mêler les apports d'ordre académique et d'ordre professionnalisant. Elle stimule la collaboration entre ses enseignants, selon leurs parcours divers, et avec les praticiens formateurs afin d'équiper les étudiants d'un bagage de qualité qui leur permette d'entrer dans l'activité professionnelle en étant dotés d'outils appropriés pour faire face à des situations très diverses.

Dans la même perspective, la HEP Vaud a le projet de mieux contribuer aux études doctorales dans ses champs de compétence : les sciences de l'éducation et les didactiques disciplinaires. Dans tous les cas, il s'agit de s'insérer dans le réseau des écoles doctorales, d'y collaborer avec les universités, et de gagner en compétence de direction de thèse afin d'assurer l'excellence reconnue de ces formations, ainsi qu'une relève

1.2.4 Harmoniser les exigences des cursus de master afin de consolider leur double inscription dans la logique professionnalisante et dans la logique bachelor-master-doctorat découlant du processus de Bologne

1.2.5 Contribuer de manière accrue à la conception et à la réalisation des programmes de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation

1.2.6 Développer un pôle d'expertise en pédagogie de l'enseignement supérieur

performante dans nos champs d'expertise. Ceci passe notamment par l'analyse des parcours des premières et des premiers assistants HEP et l'optimisation des conditions de leur activité.

L'enseignement supérieur se caractérise par l'importance des activités de recherche qui contribuent à sa qualité. Pourtant, la dimension pédagogique y gagne sans cesse en importance: la plupart des Hautes écoles suisses développent les dispositifs de formation et le soutien pédagogique apportés à leurs enseignants. À la HEP Vaud, ce sont parfois les éléments spécifiques de l'enseignement supérieur qui manquent aux nouveaux engagés. Nous souhaitons renforcer notre expertise dans ce domaine et la mettre à disposition non seulement de nos propres enseignants-chercheurs, mais aussi des autres Hautes écoles qui le souhaiteraient. En effet, nous postulons que l'expertise dans l'enseignement supérieur ne se décrète pas, mais qu'elle doit s'appuyer sur celle de l'enseignement dans tous les degrés de la scolarité, celle-ci étant notamment validée par la reconnaissance de sa qualité auprès des bénéficiaires (étudiants, employeurs, société). Il s'agit ainsi de prendre de l'influence dans les réflexions portant sur l'enseignement supérieur, à l'échelle régionale, nationale et internationale, de développer un pôle d'expertise en matière de pédagogie de l'enseignement supérieur, ainsi que de produire des connaissances et des prestations dans ce domaine.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.2. Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique des enseignants de tous les degrés	1.2.1 Déployer les dispositifs de formation en alternance issus du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en consolidant la collaboration avec les établissements partenaires de formation 1.2.2 Renforcer la formation des enseignants du cycle 1 en matière d'apprentissages fondamentaux 1.2.3 Accentuer la participation des étudiantes et des étudiants aux activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud 1.2.4 Harmoniser les exigences des cursus de master HEP Vaud afin de consolider leur double inscription dans la logique professionnalisante et dans la logique bachelor-master-doctorat découlant du processus de Bologne 1.2.5 Contribuer de manière accrue à la conception et à la réalisation des programmes de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation 1.2.6 Développer un pôle d'expertise en pédagogie de l'enseignement supérieur	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de PraFos certifiés > Nombre d'étudiants participant à des activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de renforcement de la formation par alternance > Bilan des réalisations en matière de formation aux apprentissages fondamentaux dans les années 1 et 2 > Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation > Bilan des réalisations (recrutement, offre, actions auprès de tiers, partenariat, publication, etc.) en matière de pédagogie de l'enseignement supérieur

1.3. Renforcer la culture numérique

Que l'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, la numérisation transforme le monde du travail comme les modes de vie: les écrans font pleinement partie de notre quotidien. La numérisation n'entraîne pas seulement des changements d'habitudes, mais elle modifie aussi la manière d'apprendre, de travailler, de développer des concepts ou d'établir des relations. L'évolution technologique est si rapide qu'il est difficile de prévoir ce que seront ses effets. La créativité et l'esprit d'anticipation paraissent les meilleures ressources pour y faire face et en tirer parti. C'est en ce sens que nous voulons développer la formation des futurs professionnels de l'enseignement et de l'éducation.

Plusieurs études montrent qu'un enfant de dix ans passe en moyenne davantage de temps devant les écrans que sur les bancs d'école. Cela participe à l'évolution du savoir, de ses modes de transmission et du rapport au savoir. L'accessibilité immédiate à une quantité pratiquement illimitée d'informations peut conduire à un relativisme général (toute information a la «même valeur» quel que soit son émetteur, d'où théories du complot, diffusion d'informations fausses ou obsolètes, confusion entre faits, opinions, croyances, savoirs scientifiques...) et à une parcellisation des savoirs qui rendent le monde inintelligible.

Cette révolution technologique interpelle l'École à plusieurs titres: sur la nature des savoirs à enseigner, sur la nature des apprentissages, sur le rôle des enseignantes et des enseignants...

Tout d'abord, elle requiert le développement de compétences afin que les enfants et les adolescents deviennent des citoyens avertis et responsables face au numérique. Plus fondamentalement, l'introduction du numérique à l'école interroge les fondements mêmes de celle-ci, les conditions d'exercice et les finalités de l'enseignement: quels savoirs enseigner? Quels choix didactiques? Quelles pratiques pédagogiques? Quel rôle aux côtés de l'enseignement traditionnel?

De nombreux experts se reconnaissent aujourd'hui dans une représentation de l'éducation à l'informatique selon trois piliers: le premier porte sur l'informatique en tant que discipline scientifique, le deuxième traite des usages d'outils numériques – la littératie numérique – et le troisième se focalise sur les aspects d'éducation aux médias numériques. Si ces trois piliers sont d'une certaine manière reliés par les technologies auxquelles ils donnent vie ou sur lesquelles ils reposent, il est indispensable, pour comprendre les enjeux inhérents à chacun, de ne pas les confondre et de les considérer de manière distincte. Une éducation qui serait limitée à un usage éclairé des outils numériques est indispensable, mais n'est pas suffisante. La compréhension du monde qui nous entoure, comme simple citoyen, requiert de plus en plus fortement de bénéficier également d'une formation aux notions et concepts qui fondent l'informatique en tant que discipline scientifique. C'est pourquoi la HEP Vaud veille à ce que ses étudiantes et étudiants disposent des connaissances nécessaires dans les trois piliers.

Pour un pays comme la Suisse, dont la principale matière première est l'intelligence de ses habitants, il est indispensable de se donner les moyens de jouer un rôle dans le monde de demain – et cela passe par la maîtrise des développements informatiques. C'est pourquoi, le premier pilier de la formation à l'informatique en tant que «science du traitement automatique de l'information» constitue aujourd'hui un pan fondamental d'une éducation à l'informatique. De manière globale, elle entend soutenir l'exigence d'une très bonne formation scientifique des citoyennes et

1.3.1 Développer la maîtrise des connaissances de base en science informatique



des citoyens de demain. En ce sens, la HEP Vaud se doit d'anticiper les besoins à venir et prévoit d'agir à plusieurs niveaux:

- Doter tous les futurs enseignants de connaissances de base en informatique: la compréhension des concepts – notamment celui d'algorithme – qui permettent de numériser aussi bien l'orientation de nos choix de consommation que l'évolution du climat, la guidance de l'élève dans certains types d'apprentissage ou la recherche d'un synonyme manquent à la plupart de nos étudiants d'aujourd'hui. Cette lacune deviendra très vite pénalisante pour eux si la HEP ne leur permet pas de la combler, quelle que soit l'évolution des plans d'études.
- Avec l'arrivée de l'informatique comme discipline obligatoire en école de maturité, les besoins en enseignants d'informatique seront très importants. La HEP Vaud contribuera à cet effort national en renforçant son partenariat avec les Hautes écoles en charge des études en informatique, afin d'inciter un plus grand nombre de leurs étudiants en fin de cursus à s'engager dans la voie de l'enseignement et d'actualiser les compétences des enseignants déjà engagés.
- Pour la scolarité obligatoire, le *Lehrplan 21* va dans la même direction et distingue deux disciplines: l'informatique et l'éducation aux médias; la littératie numérique, quant à elle, y est considérée comme une compétence transversale. Le PER (Plan d'études romand) présente la littératie numérique comme un lot de connaissances transversales, mais aucune mention n'y est faite de l'informatique en tant que science ou comme discipline (CIIP, 2010). Le cas échéant, la HEP Vaud entend également proposer sa contribution aux travaux d'adaptation en ce sens du Plan d'études romand.

1.3.2 Renforcer chez toutes les étudiantes et tous les étudiants la capacité à analyser des apports du numérique à l'enseignement et en tirer le meilleur parti, ainsi qu'à préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés

Jusqu'à présent, le numérique s'est pour l'essentiel traduit par l'apparition en salles de classe d'outils nouveaux comme les tableaux interactifs ou les tablettes. Or, l'adoption du numérique à cadre pédagogique constant n'a jamais produit d'effet et ne peut en produire. La formation des enseignantes et des enseignants est ici la clef si l'on souhaite que la qualité de l'enseignement tire tout le potentiel possible des nouvelles technologies, qu'elle dépasse la formation à l'usage des nouveaux outils, ainsi que celle de leur fonctionnement, pour aller vers l'analyse des enjeux sociaux et économiques du numérique et des nouveaux usages culturels qui en découlent.

Il s'agit en particulier d'amener les étudiants à analyser les apports et les limites des outils numériques aux savoirs à enseigner (réflexion épistémologique) et leur contribution à la qualité des apprentissages des élèves, puis à travailler sur les rôles de l'enseignant dans ce contexte. La formation initiale doit ainsi leur permettre de développer et de s'approprier des «gestes professionnels» spécifiques qui articulent les contenus à enseigner et le champ des possibles ouvert par le numérique.

Afin de soutenir ses enseignements, la HEP Vaud teste ou développe elle-même des logiciels pédagogiques, des plateformes d'enseignement, et mène des recherches sur les changements qu'implique un environnement numérique pour le métier d'enseignant.

Les futurs enseignantes et enseignants doivent donc être capables de former leurs élèves à être des consommateurs critiques du numérique, à être capables d'utiliser ces outils pour communiquer, pour produire de l'information de manière pertinente, ce qui suppose que les élèves s'approprient des outils de pensée qui leur permettent d'évaluer de manière raisonnée les informations qu'ils tirent des ressources numériques. Cette finalité de formation civique s'inscrit dans la visée d'une éducation émancipatrice.

Ce qui précède implique que la prise en compte des enjeux du numérique fasse partie intégrante de la formation à l'enseignement pour tous les degrés et toutes les disciplines scolaires. C'est déjà le cas pour la plupart des cursus de la HEP Vaud, mais cela mérite d'être systématisé et approfondi.

«La connaissance n'est connaissance qu'en tant qu'organisation, mise en relation et en contexte des informations. Les informations en elles-mêmes constituent des parcelles de savoir dispersées.» E. Morin, *La tête bien faite*, Seuil, 1999, p. 17.

Les technologies numériques offrent de nombreuses nouvelles possibilités pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Certaines Hautes écoles à vocation technologique les médiatisent abondamment, mais leur usage reste le plus souvent limité à quelques enseignantes et enseignants militants. À la HEP Vaud également, on observe de grandes variations dans le recours aux solutions numériques, en bonne partie liées à l'aisance des enseignants concernés, mais aussi au coût subjectif de leur usage. Cependant, la réussite de la mesure 1.3.1 présentée ci-dessus implique que la HEP Vaud elle-même recoure abondamment aux solutions technologiques, que ses enseignantes et enseignants les testent, en analysent l'usage, les avantages et inconvénients, et acquièrent une expertise de l'usage pertinent des solutions numériques dans l'enseignement supérieur. Ceci suppose un soutien institutionnel important, qui accompagne l'effort des formatrices et des formateurs, d'abord au plan des méthodes de travail puis en lien avec les dispositifs technologiques disponibles, tout en les faisant bénéficier des expériences réalisées ailleurs.

1.3.3 Soutenir et développer l'utilisation des solutions numériques dans la formation (enseignement hybride, etc.)

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.3. Renforcer la culture numérique	1.3.1 Développer la maîtrise des connaissances de base en science informatique 1.3.2 Renforcer chez tous les étudiants la capacité à • analyser des apports du numérique à l'enseignement et en tirer le meilleur parti • préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés 1.3.3 Soutenir et développer l'utilisation des solutions numériques dans la formation (enseignement hybride, etc.)	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre d'étudiants disposant de connaissances de base en science informatique > Nombre d'enseignants formés spécifiquement à l'enseignement de l'informatique > Résultats d'une évaluation longitudinale de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC auprès des étudiants (questionnaire, mise en situation, etc.) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de dispositifs de formation utilisant des solutions numériques

1.4. Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Les professionnels de l'enseignement exercent dans une société de plus en plus multiculturelle et plurilinguistique, dont les repères évoluent très vite. Leur formation à la HEP Vaud doit permettre d'appréhender ce contexte afin d'en tirer le meilleur parti possible pour stimuler les apprentissages de leurs élèves. En ce sens, des enseignements portant sur l'identité et l'altérité linguistiques, culturelles et sociales, sont inscrits aux plans d'études. L'ensemble de la formation vise à donner aux étudiantes et aux étudiants les moyens de faciliter l'intégration de la diversité.

Dans l'école vaudoise en particulier, la langue maternelle de plus d'un tiers des élèves n'est pas le français, dans un contexte de croissance démographique soutenue, s'expliquant majoritairement par la migration. Ce phénomène n'est pas propre à notre région, mais, ici comme ailleurs, l'école joue un rôle essentiel dans l'intégration des populations d'origines sociales et culturelles très diverses: les enfants issus de familles aisées ou moins favorisées, installées dans la campagne ou les villes vaudoises depuis des générations, côtoient ceux de cadres de multinationales aussi bien que ceux de migrants économiques ou de réfugiés. La qualité reconnue d'une école publique permet cette mixité et lui impose un défi: en tirer parti plutôt qu'en faire un problème. La HEP Vaud souhaite renforcer les compétences de ses étudiants pour relever ce défi en les encourageant à se frotter à d'autres systèmes de formation et à d'autres cultures, en renforçant leur maîtrise des langues étrangères et en développant en son sein des modules de formation dispensés en langue étrangère.

1.4.1 Encourager la mobilité étudiante en l'inscrivant pleinement dans les programmes de formation, en offrant des modalités variées et adaptées au contexte de la formation d'enseignant et en renforçant les mesures d'incitation et de soutien logistique et financier des étudiantes et des étudiants

Le développement de la mobilité des étudiants au sein du projet pédagogique de la HEP Vaud vise à compléter ce dispositif. En effet, le «détour» par l'étranger ou par d'autres régions linguistiques suisses constitue une valeur ajoutée importante dans la formation des futurs enseignants: maturité, autonomie, expérimentation de la diversité et de l'altérité, mise en perspective de sa propre expérience, capacité d'adaptation et renforcement des compétences linguistiques sont autant de valeurs essentielles pour faire des futurs enseignants des esprits libres, curieux et ouverts sur le monde.

La présence d'étudiantes et d'étudiants étrangers ou issus d'autres régions linguistiques suisses apporte quant à elle un regard critique toujours bienvenu sur les méthodes pédagogiques établies et enrichit les échanges au sein des modules de formation. La HEP Vaud bénéficie de son emplacement au cœur de Lausanne, ville dont le rayonnement intellectuel et culturel est solidement établi.

La HEP Vaud souhaite donc renforcer l'ouverture internationale et interculturelle de ses étudiants et, partant, l'offre et la réalisation d'échanges. Le rattachement du Pôle Échanges Mobilité des étudiants à la Direction de la formation permet de déployer ce volet au sein des différentes filières, en améliorant encore l'articulation entre les programmes d'études et les demandes des Hautes écoles partenaires, en intégrant le concept de mobilité dans la conception de la formation et dans son parcours. Il s'agit notamment d'éviter que la mobilité ne serve que de vitrine institutionnelle ou n'attire que les étudiants qui en ont le moins besoin en inscrivant les possibilités de mobilité dans les plans d'études, en augmentant le conseil et le soutien financier et logistique aux étudiants, et en développant les possibilités de mobilité dans des pays européens.

La Suisse se caractérise autant par ses micro-États, tous porteurs d'une spécificité culturelle propre, que par son plurilinguisme. Les autorités nationales en matière d'éducation accordent une importance prioritaire à l'enseignement des langues, tant par souci de cohésion nationale que pour valoriser cet atout essentiel pour l'intégration du pays dans le continent européen, dont notre prospérité dépend très fortement.

Vue le plus souvent par les futurs enseignants comme un obstacle, la maîtrise d'une deuxième langue nationale peine à mobiliser les énergies. Cependant, la CDIP est en voie d'adopter des recommandations exigeantes, dont la HEP Vaud entend soutenir la mise en œuvre. Cette évolution suppose des moyens importants puisqu'elle implique un net renforcement de la maîtrise des langues par celles et ceux qui les enseignent: allemand dès la 5^e année, anglais dès la 7^e année, italien au choix dès la 9^e année, espagnol au choix au gymnase. C'est pourquoi la mise en place de programmes de formation spécifiques, complémentaires aux cursus existants, s'avère indispensable.

L'encouragement des séjours linguistiques combine les intentions manifestées dans les deux mesures précédentes. Il est ainsi indispensable et nécessite des moyens financiers, mais aussi des dispositifs pédagogiques adaptés qui permettent d'en tirer pleinement parti.

Afin d'attirer plus fortement des étudiantes et étudiants en mobilité IN, et par là même créer des places de mobilité pour nos propres étudiantes et étudiants; de permettre aux étudiants de la HEP Vaud de renforcer leur maîtrise des langues ou encore de contribuer à la formation des enseignants appelés à intervenir dans les cursus bilingues de plus en plus fréquents au secondaire II, la HEP Vaud entend tirer pleinement parti des compétences de son propre corps enseignant pour développer une offre de modules d'enseignement bilingues.

1.4.2 Renforcer la maîtrise des langues étrangères/nationales par les étudiantes et étudiants, et les enseignantes et enseignants en activité selon les recommandations de la CDIP en mettant en place les programmes de formation nécessaires

1.4.3 Encourager les séjours linguistiques

1.4.4 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiants réguliers que des étudiants en mobilité

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.4. Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique	1.4.1 Encourager la mobilité étudiante en l'inscrivant pleinement dans les programmes de formation, en offrant des modalités variées et adaptées au contexte de la formation d'enseignant et en renforçant les mesures d'incitation et de soutien logistique et financier des étudiants 1.4.2 Renforcer la maîtrise des langues étrangères/nationales par les étudiants et les enseignants en activité selon les recommandations de la CDIP en mettant en place les programmes de formation nécessaires 1.4.3 Encourager les séjours linguistiques 1.4.4 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiants réguliers que des étudiants en mobilité	Indicateur(s) quantitatif(s) > <u>Nombre</u> d'étudiants participant à un programme de mobilité OUT et IN > <u>Montant</u> des aides allouées aux étudiants participant à un programme de mobilité Action(s) de suivi > <u>Bilan</u> des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules d'enseignement bilingues



2. Objectifs et mesures:

Axe 2 – La recherche

Même à l'intérieur d'une Haute école dont la formation par la recherche est une composante majeure, le risque du repli sur ses propres certitudes, à l'abri de la confrontation avec les autres acteurs, n'est jamais totalement écarté. Autrement dit, la HEP se doit d'être reconnue par la communauté scientifique, de faire autorité dans son domaine, ambition qui doit rester compatible avec une modestie quant à la complexité de la réalité quotidienne des classes et des établissements scolaires et, surtout, quant aux compétences mises en œuvre par les enseignants et les enseignantes.

Si la HEP Vaud assume une position d'autonomie propre aux Hautes écoles, elle le fait dans un environnement éducatif particulier auquel elle se doit de contribuer, non seulement pour lui fournir des enseignants, mais aussi pour diffuser de manière intelligible et transposer des savoirs, favoriser les initiatives émanant du milieu scolaire... bref, elle est au service de l'avancement des idées, des connaissances et des pratiques.

C'est dans cette intention que la consolidation de la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche correspond à une étape cruciale de l'évolution de la HEP Vaud, en particulier dans la perspective de son accès à l'accréditation en tant que Haute école.

Depuis dix ans, afin d'assurer son développement et la qualité de son enseignement, la HEP Vaud consacre une part en progression soutenue de ses ressources aux activités de recherche. Le résultat de cet effort apparaît au fil du suivi du Plan stratégique de la période précédente: la production scientifique augmente, elle est reconnue aux plans national et international, elle irrigue de mieux en mieux la formation de base et la formation continue. Cette transformation importante doit être poursuivie. La HEP Vaud est encore une institution jeune et le développement d'activités de recherche de premier plan nécessite un temps long. Le nombre, la variété et la diffusion des productions issues de la recherche, le lien assuré entre formation et recherche, ainsi que l'ancrage acquis dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux attestent du chemin parcouru en un peu plus de quinze ans.

Il importe désormais de porter l'effort sur le soutien aux travaux qui permettent ensemble de constituer des axes de production de connaissances à haute valeur ajoutée pour les pratiques d'enseignement, et pour la compréhension des problématiques liées à l'éducation et à la formation.

2.1. Asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche

Il est également nécessaire que la HEP Vaud assume sa place dans le mouvement international de la communauté scientifique en faveur du libre accès aux résultats de la recherche, dont les instances suisses et européennes ont fait un objectif majeur. Le mouvement de l'Open Access, défini par l'Initiative de Budapest (BOAI 2002), vise à mettre librement à disposition des utilisateurs les résultats de la recherche scientifique, en réaction aux prix excessifs des abonnements aux revues savantes. La Déclaration de Budapest affiche des objectifs très clairs: «L'accès libre à la littérature des revues à comités de lecture est le but. L'autoarchivage (I.) et une nouvelle génération de revues alternatives en libre accès (II.) sont les moyens d'atteindre cet objectif.» Près de 850 organisations, dont la HEP Vaud, ont signé cette Déclaration. Cette prise de position a été réitérée en 2003, dans le cadre de la Déclaration de Berlin, également signée par la HEP Vaud.

Dans cette perspective, la HEP Vaud entend s'appuyer d'une part sur son réseau de collaborations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et d'autre part avec celles qui sont les destinataires de ses prestations dans le terrain professionnel, mais aussi sur un travail d'analyse approfondi, conduit au plan international avec d'autres universités, à propos des qualifications en recherche des chercheurs-enseignants dans le domaine des sciences de l'éducation, et enfin sur la diversification de ses sources de financement.

2.1.1 Identifier et promouvoir des projets de recherche à haute valeur ajoutée en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation

Le Comité de direction de la HEP Vaud souhaite tout d'abord mettre à disposition de la communauté HEP un Référentiel des projets de recherche (RPR) performant afin de favoriser l'échange interne et la promotion externe des activités de recherche. Il s'agit ainsi, d'une part, de stimuler le développement des recherches à visée collaborative et participative – qui, avec des praticiens, des acteurs de la politique et des chercheurs et chercheuses, traitent des questions jugées prioritaires par les acteurs de l'École – et, d'autre part, de faciliter la définition de champs porteurs, capables de fédérer un grand nombre de recherches existantes, afin d'optimiser leur visibilité sans que cela n'entrave les recherches menées au sein d'équipes de taille restreinte.

La HEP Vaud doit par exemple se positionner en «questionneur» des politiques et des pratiques de l'enseignement. Cela passe par le développement d'expertises propres et reconnues. À cette fin, la HEP Vaud entend structurer et orienter ses champs de recherche grâce à la définition collective de ces champs et des choix de priorités clairs.

Ce travail sera mené en étroite interaction avec le nouveau Centre de compétences romand en didactique disciplinaire (2Cr2D), au sein duquel la HEP Vaud assume un rôle moteur, en proche collaboration avec ses cinq homologues romandes. Lieu de dépassement des clivages classiques entre disciplines, de rassemblement et de débat scientifique, le 2Cr2D constitue l'incubateur de taille idéale pour constituer une référence régionale incontournable, pour jouer un rôle prépondérant au plan national dans l'analyse et le développement de l'enseignement des différentes disciplines, et pour être reconnu au plan international.

Il s'agit enfin de poursuivre la promotion des résultats de recherche tant dans des revues scientifiques que dans des publications professionnelles ou des médias de vulgarisation, afin qu'ils puissent entrer en résonance avec les préoccupations des autres acteurs de l'École.

La HEP Vaud développe l'outil numérique «ORFEE» pour *Open Repository For Educational E-prints*, soit le répertoire institutionnel dans lequel les chercheurs et chercheuses sont invités à autoarchiver leurs publications scientifiques et à en permettre la consultation en libre accès. La notion d'*open access* recouvre deux perspectives: *green open access* et *gold open access*. Le *green open access* vise à l'autoarchivage des publications dans leur version revue après évaluation, à distinguer des textes sous format PDF mis en forme par les éditeurs. Les articles bénéficient ainsi d'une visibilité interne puis, après décision de publication, d'une visibilité externe. Dans la visée du *gold open access*, on se passe totalement des éditeurs: des revues en ligne sont créées avec leurs propres comités de lecture.

La HEP Vaud est favorable au partage des savoirs, mais doit veiller dans son usage à ne pas prêter l'intérêt des jeunes chercheurs et chercheuses (i. e. être publié dans les revues à comité de lecture traditionnelles). Elle entend jouer son rôle dans ce mouvement, par exemple en faisant figurer la publication en *open access* parmi ses critères de recrutement et en conditionnant le soutien interne à des projets de recherche par la publication de leurs résultats en *open access*. Elle propose également de fédérer les HEP, de créer des consortiums, d'y agréger d'autres institutions, y compris en dehors de Suisse (création d'un métaserveur de l'éducation francophone en Europe) et de développer la mise en commun des données (*open data*). La constitution d'un comité scientifique chargé de définir les principes de partage des savoirs permettra d'assurer la réalisation de cette intention.

Les partenaires de terrain sont bien présents dans les activités de la HEP Vaud, comme acteurs essentiels de la formation pratique, comme bénéficiaires de la formation continue ou comme participants à différents événements. Toutefois, alors que la production scientifique de l'institution augmente, l'implication de nos partenaires de terrain dans les projets de recherche est encore insuffisante.

La HEP Vaud veut poursuivre son travail en ce sens: être à l'écoute des projets et des difficultés rapportées par les acteurs de l'enseignement, les problématiser, construire des démarches de recherche qui intègrent un rôle pour ces acteurs, les solliciter activement pour la réalisation du projet et son transfert auprès des professionnels. Par «acteurs de l'enseignement», on entend autant les différents services cantonaux que les établissements scolaires, les associations de professionnels ou de parents, autant les directrices ou directeurs généraux que les enseignantes ou enseignants, les directrices ou directeurs d'établissement que les membres des comités d'association ou les collaboratrices ou collaborateurs scientifiques.

Parallèlement, la HEP Vaud poursuivra son travail d'adaptation permanente de l'offre de formation continue qui constitue, avec la formation initiale, son plus puissant vecteur de transfert des résultats de la recherche auprès du terrain: ce sont les mêmes équipes d'enseignants-chercheurs qui assurent la formation de base, qui produisent des connaissances et qui offrent des cours de formation continue. La diversification des modalités de la formation continue, comme des présentations mutuelles de séquences d'enseignement ou des objets de travail communs, constitue un défi à relever pour faciliter l'appropriation de la recherche par les professionnels.

L'implication plus systématique des étudiants, futurs professionnels, dans les projets de recherche en cours, notamment lors de la réalisation de leur mémoire ou d'un projet de type PEERS (Projets d'Étudiants

2.1.2 Concrétiser la politique d'Open Access par l'exploitation de l'outil ORFEE (Open Repository For Educational E-Prints)

2.1.3 Faciliter la diffusion des résultats de recherche auprès des professionnels de l'école, notamment en les associant aux projets de recherche

et d'Enseignants-chercheurs en Réseaux sociaux), prend ici tout son sens. Dans le cadre de leur formation de base, ils travaillent une thématique tout en s'initiant au processus de recherche en éducation sous la conduite d'un enseignant-chercheur. Leur offrir la possibilité d'approfondir et de poursuivre ce travail lorsqu'ils sont devenus des professionnels, par exemple dans le cadre d'une formation continue combinée à un projet de recherche-action, constitue une perspective stimulante.

Nous envisageons également l'ouverture d'espaces d'échanges en ligne, sur des thèmes spécifiques, comme: la recherche, le lien entre la recherche et l'enseignement, le recensement de questions posées par des enseignants qui pourraient conduire à entreprendre des recherches communes, l'actualité de la recherche portant sur des thématiques en lien avec l'enseignement comme l'évaluation, l'inclusion scolaire, le harcèlement ou le burn-out des enseignantes et des enseignants.

La dernière piste pour faciliter la diffusion des résultats de la recherche consiste à constituer une association d' alumni dont la fonction serait de mettre en mouvement les savoirs entre la HEP Vaud et les sphères de débouchés de nos diplômés. Cet objectif est soutenu par la HEP Vaud et comprendra un axe de valorisation de la recherche. Elle est reprise sous l'objectif 4.4. de ce Plan d'intentions.

2.1.4 Contribuer à l'élaboration d'un référentiel du métier de formateur-chercheur dans le champ de l'enseignement

Il apparaît de plus en plus que la notion de «double compétence» entre en écho avec celle d'enseignant-chercheur dans une Haute école en charge de la formation des enseignants, qui appelle non seulement les compétences traditionnelles des enseignants-chercheurs universitaires, mais aussi des capacités élargies quant à l'éthique des savoirs développés (éthique au sens de réponse à la question du pourquoi, sur la valeur des savoirs développés en référence aux pratiques sociales).

Ce sont donc des questions telles que celles du parcours nécessaire pour assurer cette double compétence, de ses exigences, des formations idoines ou d'un référentiel du métier d'enseignant-chercheur dans le champ de l'enseignement, qui doivent être traitées.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.1. Asseoir la stratégie de promotion et de valorisation de la recherche	2.1.1 Identifier et promouvoir des projets de recherche à haute valeur ajoutée en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation 2.1.2 Concrétiser la politique d'Open Access par l'exploitation de l'outil ORFEE (Open Repository For Educational E-Prints) 2.1.3 Faciliter la diffusion des résultats de recherche auprès des professionnels de l'école, notamment en les associant aux projets de recherche 2.1.4 Contribuer à l'élaboration d'un référentiel du métier de formateur-chercheur dans le champ de l'enseignement	Indicateur(s) quantitatif(s) > Résultats découlant de l'exploitation des outils ORFEE et RPR (projets de recherche, ouvrages publiés, articles, etc.) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de diffusion des résultats de recherche en direction de l'école > Bilan des réalisations visant la production d'un référentiel métier «formateur-chercheur»

Considérant sa mission de formation des professionnels des métiers de l'enseignement et de la formation, la HEP Vaud se fixe l'ambition de considérer l'enseignement comme la matière sur laquelle elle développe la spécificité de son positionnement épistémique dans le paysage des Hautes écoles, sur les plans scientifiques comme en matière de construction de savoirs.

Lancé il y a plus de vingt ans, ce nouveau positionnement est toujours en cours, à des degrés de réalisation très variables d'une institution à l'autre, d'un pays à l'autre. Il s'agit ainsi de répondre aux défis de la transformation des systèmes de formation dans leur mission, dépassant la simple transmission du savoir, leur ampleur et leur valeur sociale.

Les anciennes institutions en charge de la formation des enseignants étaient conçues pour transmettre les normes de l'action professionnelle. Ce modèle est encore présent aujourd'hui, notamment dans les attentes des étudiantes et des étudiants. Le modèle universitaire est très différent et fonde son existence sur la recherche. Selon ces modèles, il y a des personnes qui réfléchissent et il y a des acteurs qui mettent en œuvre (rationalité instrumentale). Institution à vocation académique et professionnelle, la HEP Vaud a su dépasser cette représentation schématique, faire face à cette double exigence, celle de la professionnalisation du métier d'enseignant, à savoir, selon l'acception anglo-saxonne, d'en établir les fondements à partir de données issues de la recherche, bref de l'universitariser, ce qui n'implique en rien de renoncer à sa pertinence professionnelle.

Le Comité de direction continuera à relever ce défi, vital pour l'enseignement à tous les niveaux, essentiel dans un monde où ce n'est plus la diffusion des savoirs qui pose problème, mais leur pertinence en regard de la complexité des situations auxquelles les individus sont confrontés au cours de leur vie. Ce travail nécessite un investissement sur le long terme qui sera soutenu.

Constituer l'enseignement supérieur comme objet de recherche, c'est d'abord l'appréhender comme un champ interdisciplinaire, articulant les apports des matières enseignées, leur didactique, et les apports des sciences de l'éducation et de leurs disciplines dites contributives – psychologie, sociologie, histoire, philosophie, économie, anthropologie... C'est ensuite assurer une articulation systématique entre recherche et enseignement, entre formation dans les établissements d'enseignement et institut de formation et de recherche pour l'enseignement. C'est enfin lui conférer une valeur professionnelle de haute qualité à tous les niveaux de la formation, des débuts de l'enseignement primaire à la fin de l'enseignement supérieur, sans oublier le champ de la formation tout au long de la vie.

Cela constitue un défi important car, d'une part, c'est la pratique même des enseignants-chercheurs des Hautes écoles qui est à considérer en tant qu'objet de recherche et de création de savoirs et, d'autre part, il appartient aux Hautes écoles pédagogiques d'assurer leur responsabilité spécifique en la matière.

2.2. Amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière

2.2.1 Prendre une part active à la production de savoirs portant sur l'enseignement

2.2.2 Promouvoir les recherches portant sur l'enseignement dans les Hautes écoles, en particulier les formations à l'enseignement, à l'échelle nationale et internationale

2.2.3 Participer aux travaux menés par des agences et organes cantonaux, régionaux, nationaux et internationaux afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives

Le positionnement spécifique d'une Haute école pédagogique lui impose non seulement de conduire ses travaux de recherche en lien avec les institutions et les acteurs de l'enseignement, mais aussi d'être attentive aux questionnements qui traversent et parfois bousculent le champ de l'enseignement, et qui font l'objet de débats autant dans les espaces usuels du monde scientifique (congrès, colloques, publications, associations de chercheurs, etc.) que dans des espaces politiques, administratifs, citoyens ou professionnels.

Le Comité de direction entend inciter la participation des collaboratrices et des collaborateurs de la HEP Vaud dans ces différents types d'agences ou d'organes aux plans cantonal, régional, national (commissions nationales, CDIP, swissuniversities, CDIP...) ou international (AUF, OCDE, Unesco...) afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.2. Poser la HEP Vaud en leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière	2.2.1 Prendre une part active à la production de savoirs portant sur l'enseignement 2.2.2 Promouvoir les recherches portant sur l'enseignement dans les Hautes écoles, en particulier les formations à l'enseignement, à l'échelle nationale et internationale 2.2.3 Participer aux travaux menés par des agences et organes cantonaux, régionaux, nationaux et internationaux afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives	Action(s) de suivi > Bilan annuel de l'évolution des questionnements et champs de recherche et de la production de savoirs y relatifs > Bilan des réalisations en matière de développement d'une dynamique de projets de recherche initiés par appel d'offres

2.3. Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud

La nature de la mission de la HEP Vaud l'amène à réunir en son sein des enseignants-chercheurs eux-mêmes issus de cursus très divers : enseignement, sciences de l'éducation et pédagogie spécialisée bien sûr, mais aussi histoire, mathématiques, psychologie, musique, langues et littérature, économie, sociologie, arts visuels, anthropologie, chimie, informatique, philosophie, logopédie, biologie, sciences du sport, théâtre, sciences des religions, géographie, etc. La réunion de ces savoirs et approches variés constitue une caractéristique spécifique et un formidable potentiel que la HEP Vaud continuera à valoriser et dont elle entend tirer parti dans la construction de connaissances originales.

C'est à cette fin que la structure matricielle de la HEP Vaud a été déployée. C'est une structure ambitieuse, qui nécessite en permanence une attention soutenue afin d'éviter les phénomènes de captation des disciplines transversales et les velléités d'isolement des domaines spécialisés. Pour autant, nous réaffirmons notre volonté de conserver cette intention au premier rang de nos préoccupations. C'est la condition sine qua non pour lutter contre les réductionnismes et les doxas, et la meilleure des réponses à celles et ceux qui se méfient des HEP et leur reprochent de propager une doctrine.

Le Comité de direction souhaite favoriser des thématiques de recherche qui permettent de créer des alliances interdisciplinaires et qui répondent à des besoins effectifs portant sur des nécessités sociales et des attentes politiques, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement.

Il s'agit également d'attirer et de collaborer avec des chercheurs et chercheuses de pointe permettant de contribuer à développer les thématiques choisies et de favoriser la mobilité des chercheurs de la HEP Vaud afin d'enrichir les connaissances de leur champ scientifique.

Nous voulons encore stimuler la communication interne autour des champs de recherche développés dans les UER et ainsi favoriser la coordination et l'implication de chercheurs issus des domaines transversaux et/ou didactiques des projets communs (appel à collaboration lors de nouveaux projets de recherche, bases de données ouvertes des projets en cours), et améliorer la diffusion interne et externe des résultats de recherche et des points de focales de la HEP Vaud, notamment par le développement de l'activité du Centre de soutien à la recherche.

La création de premiers laboratoires au cours de la période précédente a permis de lancer une dynamique interdisciplinaire dans de nombreux domaines de recherche spécifique. Nous souhaitons amplifier cette dynamique en encourageant les laboratoires existants – ou à créer – à travailler selon un mode interdisciplinaire afin de viser à couvrir de manière exhaustive le champ étudié.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.3. Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud	2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement 2.3.2 Développer des laboratoires de recherche et les encourager à travailler selon des approches interdisciplinaires	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier dans les deux domaines ciblés Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de mesures d'incitation et de soutien aux projets interdisciplinaires

2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement

2.3.2 Développer des laboratoires de recherche et les encourager à travailler selon des approches interdisciplinaires



3. Objectifs et mesures:

Axe 3 – Contribution à la société

Les prévisions statistiques retenues pour le canton de Vaud prévoient une augmentation de la population de 10 % sur la période 2017-2022. On peut raisonnablement faire l'hypothèse que l'effectif des enseignants augmentera dans les mêmes proportions: les statistiques vaudoises prévoient (02.2016) l'ouverture, dans la scolarité obligatoire, de 45 nouvelles classes en moyenne chaque année à venir d'ici 2040. Selon les plus récentes prévisions de l'OFS (26.10.2016), le nombre de diplômés devrait atteindre 8 % du corps enseignant primaire et 9,2 % du corps enseignant secondaire I pour en assurer le renouvellement. Alors que le canton vit une période de quasi-pénurie d'enseignants dans de nombreux secteurs, la HEP Vaud se positionne face à ces perspectives et entend optimiser son attractivité pour répondre aux besoins quantitatifs du système scolaire.

En plus des besoins quantitatifs, il s'agit également de s'assurer de la pertinence des enseignantes et enseignants formés. Le pourcentage très élevé de diplômés qui trouvent sans attendre un emploi dans l'enseignement constitue un bon indicateur, mais insuffisant pour mesurer la qualité des formations. Une récolte systématique d'informations à propos de l'insertion dans l'enseignement et de ses facteurs a permis de dévoiler le rôle de certains de ceux-ci. Par contre, il manque l'avis des employeurs, celui des diplômés, voire celui des usagers quant à la réponse que fournissent les formations aux besoins qualitatifs de l'enseignement. Pour une telle recherche, la détermination des observations à conduire et des principes d'analyse à établir devrait pouvoir s'appuyer sur des travaux similaires ailleurs ou dans des champs voisins. En tous les cas, le besoin d'élucidation paraît évident.

Considérant que fournir suffisamment d'enseignants qualifiés à l'école vaudoise constitue le cœur de sa mission, la HEP Vaud entend continuer à relever ce défi. En atteignant 670 nouveaux diplômés pour l'enseignement en 2017 contre 460 en 2012 (+ 46 %), la HEP Vaud a su honorer l'ambition qu'elle avait définie dans son Plan d'intentions 2012-2017, soutenue par les autorités cantonales. Durant la même période, chacun des programmes de diplôme de formation de base pour l'enseignement a été évalué par la CDIP et reconnu pour sa qualité au plan suisse.

Pour continuer à répondre aux besoins, conformément aux prévisions statistiques confirmées par les services employeurs du DFJC, la HEP Vaud augmentera encore ses effectifs, sous réserve de disposer des

3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

3.1.1 Répondre aux besoins de l'école vaudoise en nouveaux enseignantes et enseignants diplômés, dans un contexte social complexe exigeant de hautes qualifications

ressources nécessaires, en vue de diplômer 1040 nouveaux enseignantes et enseignants en 2022 (+ 55 % par rapport à 2017). C'est un effort considérable, indispensable afin que les élèves de l'école vaudoise disposent d'enseignants formés en nombre suffisant, qui implique un soutien financier constant des autorités cantonales.

Cette progression implique d'abord d'attirer de nombreux nouveaux étudiants chaque année. C'est l'une des raisons qui justifie le premier objectif de ce Plan d'intentions: «Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle». Toutefois, la diversification des conditions d'accès à la HEP Vaud ne suffira pas à répondre aux besoins. Il importe de conduire également, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles, un travail sur l'attractivité du métier d'enseignant.

Elle suppose également l'invention de nouvelles modalités de formation qui permettent aux enseignants de la HEP Vaud de conduire la formation d'effectifs plus importants en y intégrant des exigences de qualification en évolution constante (culture numérique, multiculturalité...), susceptible de s'adapter à l'organisation scolaire, notamment dans les degrés secondaires.

L'évolution du contexte social, de sa complexité, fait écho au débat sur le niveau de formation attendu des enseignants, en particulier pour le degré primaire. À terme, le Comité de direction de la HEP Vaud juge très probable que la Suisse se ralliera au niveau requis dans les pays voisins: le master. Il lui incombe de préparer cette évolution afin que ce cursus d'études en cinq ans – il ne s'agit pas d'étaler sur cinq ans la formation actuelle de trois ans – réponde aux exigences de densité et de qualification que ce niveau d'études suppose.

3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs, les associations professionnelles et les anciens étudiants

Au cours de la période du Plan d'intentions précédent, la récolte de données quant à l'insertion des diplômés de la HEP Vaud s'est systématisée. Celle-ci montre qu'environ 9,5 diplômés sur 10 sont engagés dans l'enseignement. Les autres choisissent de poursuivre des études ou de réaliser d'autres projets.

Au-delà de ce constat réjouissant, le Comité de direction entend dépasser les échos spontanés – généralement positifs – qui lui sont adressés pour obtenir régulièrement une image la plus objective possible des points forts et des points faibles des programmes de formation tels que les perçoivent les différents acteurs de l'École, afin de veiller à leur régulation, dans un contexte d'évolution constante de la pratique du métier d'enseignant.

Ce travail d'enquête suppose la mise en évidence de critères de qualité, la confrontation des critères des formateurs versus ceux des employeurs, des représentations des uns et des autres sur leurs attentes et compétences respectives, par exemple sur l'importance relative de la maîtrise des interactions sociales et de celle des approches didactiques dans l'enseignement.

La mise en œuvre de cette intention suppose que la HEP Vaud y consacre des ressources spécifiques qualifiées, nécessaires dès lors qu'on souhaite dépasser les seules données quantitatives et traiter des données qualitatives.

Le Comité de direction entend également développer ses prestations d'accompagnement de l'insertion.



La HEP Vaud propose une offre de formations qui permet aux professionnels de l'enseignement confirmés de développer leurs connaissances, leur savoir-faire et leur savoir d'action. Les formations continues attestées, sur catalogue et sur mesure, ainsi que les formations postgrades de la HEP Vaud sont conçues pour accompagner les enseignants et les enseignantes tout au long de leur vie professionnelle et les aider à grandir en compétences.

Le Comité de direction de la HEP Vaud entend maintenir le haut niveau de l'offre actuelle, malgré la forte pression sur son personnel des besoins de formation de base, et la développer tout particulièrement dans les domaines mis en évidence dans le présent Plan d'intentions: soutien à la reconversion professionnelle, formation par alternance, apprentissages fondamentaux, enseignement supérieur, culture numérique, contexte multiculturel et plurilinguistique, école à visée inclusive.

Il souhaite également élargir les offres qui combinent l'actualité des connaissances dans une discipline enseignée avec leur transposition didactique, en collaboration avec les Hautes écoles en charge de la formation disciplinaire (UNIL, EPFL, ÉCAL, HEMU...).

3.1.3 Faciliter l'accès des professionnels en activité à des savoirs en constante évolution par une offre de formation continue adaptée, en particulier dans le domaine de la culture numérique

3.1.4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire

Nous entendons soutenir, par nos activités de formation et de recherche, le développement et le management des établissements scolaires ou de formation.

Le canton de Vaud a pris le pari ambitieux d'organiser son système scolaire au sein d'un espace pertinent, l'établissement scolaire, et autour de principes d'organisation essentiels fondés sur la responsabilité, la participation et le partenariat. Chaque établissement dispose d'une certaine autonomie de gestion dans le cadre défini au plan cantonal. Il encourage en son sein le développement de projets placés sous la responsabilité des professionnels dans un esprit participatif et il construit un réseau de partenariats avec la communauté éducative locale ou régionale. Ces projets constituent le noyau autour duquel se concrétise la politique d'innovation emmenée par le DFJC.

Accompagner la mise en œuvre de ces projets, qui reposent sur la recherche internationale, constitue une opportunité et un défi auxquels la HEP Vaud veut contribuer par ses activités de formation, de recherche et de service, en tirant parti de ses compétences dans le domaine du fonctionnement du système éducatif. Concrètement, il s'agit prioritairement de mettre à disposition les compétences et les ressources de la HEP, de développer des prestations de service au profit des équipes de direction des établissements scolaires et d'augmenter les connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution des établissements scolaires.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1 Répondre aux besoins de l'école vaudoise en nouveaux enseignants diplômés, dans un contexte social complexe exigeant de hautes qualifications 3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs, les associations professionnelles et les anciens étudiants 3.1.3 Faciliter l'accès des professionnels en activité à des savoirs en constante évolution par une offre de formation continue adaptée 3.1.4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de diplômés > Taux d'insertion professionnelle à diplôme +1, +3 et +6 ans > Résultats de la formation continue (Offres/bénéficiaires) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés > Bilan des réalisations en matière d'accompagnement du développement de la culture numérique à l'École > Bilan des réalisations en matière d'accompagnement des équipes de direction

3.2. Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive

Plus que toute autre institution, l'école est au fondement de notre cohésion sociale. Dès l'école enfantine, elle est le lieu privilégié où se développent les aptitudes sociales des enfants et leurs compétences cognitives, où se tissent les habitudes de coopération et d'entraide, de tolérance et d'ouverture, où se noue le principe de confiance interpersonnelle, où se forge le sentiment d'appartenance à une même communauté, où se construit l'égalité des chances – à distance des inégalités sociales et culturelles. Parce que dans notre canton 95 % des enfants suivent leur scolarité dans un établissement public, l'école doit rester ce lieu du «vivre ensemble» qui permet à notre société de rester une société ouverte, multiculturelle et sereine.

La diversité de provenances des élèves est aujourd'hui une caractéristique évidente de toute classe, tout comme la diversité des rapports aux apprentissages et au travail scolaire: les élèves ne sont pas tous égaux face aux exigences de l'école. Il revient à l'enseignant d'orienter ses dispositifs pédagogiques et didactiques afin de permettre à chaque élève de développer son potentiel. La HEP Vaud travaille beaucoup sur ces dimensions, comme en attestent les résultats de la période 2012-2017, mais c'est un travail de longue haleine qui demande encore de la persévérance afin d'inscrire un enseignement à visée inclusive au cœur du professionnalisme de tout enseignant formé à la HEP Vaud.

Dans l'ensemble de ses programmes de formation de base, comme de son offre de formation continue, la HEP Vaud poursuit son action pour le développement d'une école inclusive. Il s'agit d'amener les enseignants et futurs enseignants à développer leurs connaissances et leur savoir-faire en vue d'assumer leur rôle dans la réduction des inégalités scolaires et dans l'intégration la meilleure possible de chaque élève. Dans le contexte de la probable mise en œuvre de la LPS, il s'agit notamment d'accompagner les enseignantes et les enseignants sur le terrain à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des élèves à besoins particuliers, et d'accompagner les projets qui visent favoriser la collaboration des classes de l'enseignement ordinaire avec les classes de l'enseignement spécialisé.

La HEP Vaud assure également l'analyse des dispositifs mis en œuvre et la diffusion de ces résultats.

Le Comité de direction fait l'hypothèse que l'expérimentation de la diversité conduit les étudiantes et les étudiants à renforcer leurs compétences en vue de favoriser une école plus inclusive, sous certaines conditions formatrices. C'est pourquoi il entend développer la possibilité de réaliser des stages d'immersion dans des contextes variés, voire contrastés, scolaires ou non, au sein de différents espaces communautaires, afin de les confronter à diverses expériences formatives (internationale, humanitaire, en entreprise, au sein d'une association ou d'un établissement de pédagogie spécialisée, etc.) et leur permettre de les intégrer.

Il s'agit d'inciter l'étudiant à mieux appréhender la diversité des populations et des contextes sociaux, professionnels, culturels ou linguistiques, d'en identifier les caractéristiques et d'en tirer des éléments d'analyse pour sa pratique d'enseignement.

Le Comité de direction souhaite analyser, avec l'appui de l'Instance pour la promotion de l'égalité de la HEP Vaud, les conditions de la formation et identifier les points d'amélioration qui permettraient à des étudiantes et des étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés, de bénéficier le mieux possible de leurs études à la HEP Vaud, sans pour autant renoncer ni aux exigences académiques, ni aux exigences professionnelles du programme de formation concerné.

3.2.1 Soutenir la capacité des enseignantes et des enseignants à agir sur le terrain, à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des enfants à besoins particuliers et de la diversité des provenances sociales et culturelles

3.2.2 Développer la possibilité pour les étudiants et les étudiantes d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire

3.2.3 Développer les mesures de compensation des désavantages soutenant la réussite

3.2.4 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale

Afin de favoriser la dynamique d'une école inclusive, la HEP Vaud souhaite ouvrir ses prestations de formation continue à différents publics, en vue de promouvoir les liens entre pédagogie et société, entre les préoccupations de l'école et celles de familles ou d'associations en lien avec l'activité de l'école.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.2. Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive	3.2.1 Soutenir la capacité des enseignants à agir sur le terrain, à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des enfants à besoins particuliers et de la diversité des provenances sociales et culturelles 3.2.2 Développer la possibilité pour les étudiants d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire 3.2.3 Développer les mesures de compensation des désavantages soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés 3.2.4 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre d'étudiants réalisant un stage dans des contextes variés, par programme de formation Action(s) de suivi > Bilan des réalisations dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service concernant l'école à visée inclusive > Bilan des réalisations en matière de mesures de soutien aux étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés

3.3. Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain

Dans une société multiculturelle, aux repères très divers, certains prétendent que l'école est en perte de sens, d'autres qu'elle peine à faire face à la multiplicité des attentes. En tout état de cause, l'éducation est un enjeu capital dans un monde ouvert et complexe auquel elle prépare.

Ainsi, le rôle de l'école n'est plus essentiellement de transmettre des savoirs constitués mais de permettre à la future citoyenne ou au futur citoyen de discerner, parmi la multitude d'informations disponibles, les connaissances qui lui permettront de se développer, de les structurer, de révéler des aptitudes, de favoriser des attitudes. Apprendre à examiner un problème dans toute sa complexité, en fonction des connaissances avérées, sans a priori ni présupposé idéologique, à donner une perspective de long terme aux enjeux contemporains, à nourrir la réflexion par la curiosité, la créativité et l'ouverture d'esprit: tels sont les objectifs que doit se fixer l'école pour les citoyens de demain.

Ainsi, si le rôle de l'enseignant reste prioritairement de faire apprendre les élèves, c'est aussi de leur permettre de développer au mieux les qualités requises comme actrice ou acteur de la société. En vue de les rendre conscients de ce rôle exigeant, la HEP Vaud entend encourager ses étudiantes et ses étudiants à développer l'innovation, l'esprit d'entrepreneuriat (développer sa vision, sa motivation, sa créativité, sa capacité à trouver des solutions aux problèmes, à risquer des solutions inédites, à collaborer), mais aussi l'engagement dans la vie sociale et culturelle.



Comme organisation, la HEP Vaud elle-même entend s'engager davantage dans la collaboration avec des associations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif, mais aussi par sa contribution aux débats dans le domaine des politiques éducatives.

En matière culturelle, la HEP Vaud a poursuivi le rôle particulier des institutions qui l'ont précédée, notamment dans le domaine musical. Elle veille à susciter l'intérêt des futurs enseignants pour une culture ouverte au grand public et qui s'insère dans la vie scolaire. À ce rôle traditionnel, la HEP Vaud entend ajouter des dimensions complémentaires, qui peuvent faire penser au rôle social prépondérant de l'instituteur de village d'autrefois mais permettent de projeter l'enseignant dans son rôle de demain. Alors qu'il fait profession d'un socle de connaissances établies, désormais toutes disponibles et expliquées en ligne, l'enseignant est confronté à de solides questionnements sur son rôle de demain. Il doit l'anticiper, intégrer cette composante d'un métier qui n'est pas plus à l'abri que d'autres des transformations rapides de notre société, mais avec l'avantage de disposer d'un bagage culturel de référence.

Développer une véritable activité culturelle, artistique, sociale, citoyenne ou entrepreneuriale, transposer les compétences acquises comme composante de sa formation de futur enseignant fait ainsi partie des activités que la HEP Vaud veut aussi valoriser dans ses programmes de formation. Il peut s'agir de projets de médiation culturelle, d'activités artistiques, de projets alliant innovation pédagogique et numérique, développement artistique et technologique, engagement citoyen et critique éthique, etc.

3.3.1 Encourager les étudiants et les étudiantes à développer leurs activités extracurriculaires (culturelles, artistiques, sociales, citoyennes ou entrepreneuriales)

3.3.2 Développer les collaborations avec des organisations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif

La HEP Vaud entend continuer à développer ses collaborations avec des institutions artistiques, culturelles, scientifiques ou sportives afin de valoriser les métiers de l'enseignement auprès du public. Ces collaborations sont déjà bien présentes notamment dans le domaine culturel – par exemple via les activités École-Musée – ou scientifique par l'organisation de nombreuses manifestations en ses murs. Il importe de les développer afin de tirer parti et d'alimenter la dynamique individuelle évoquée sous la mesure précédente, mais aussi pour mettre nos compétences pédagogiques à disposition de la société et partager nos expériences avec d'autres organisations.

3.3.3 Contribuer aux débats dans le domaine des politiques éducatives

Dans les cantons suisses, le peuple est régulièrement appelé à se prononcer sur les questions de politique publique, fréquemment débattues par ses représentants dans les parlements. Lorsque ces autorités ont décidé de hisser la formation des enseignants au niveau universitaire, elles se sont également dotées de capacités pour mieux faire face aux choix démocratiques qui fixent l'orientation de la politique éducative.

La HEP Vaud doit prendre toute sa place dans ce débat démocratique en tant que force d'analyse et de proposition, et assumer sa responsabilité comme l'une des exigences de son autonomie. Les interventions de la HEP Vaud au titre d'acteur doivent être davantage présentes dans le débat public, en rapport avec des sujets de politique éducative, par des prises de position claires ou en replaçant les différentes facettes de la complexité comme constitutives d'une éducation démocratique.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.3. Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain	3.3.1 Encourager les étudiants à développer leurs activités extracurriculaires (culturelles, artistiques, sociales, citoyennes ou entrepreneuriales) 3.3.2 Développer les collaborations avec des organisations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif 3.3.3 Contribuer aux débats dans le domaine des politiques éducatives	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de collaborations avec des associations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'encouragement à l'innovation et à l'engagement dans la société (mesures, collaborations, manifestations, etc.)





4. Objectifs et mesures:

Axe 4 – Politique institutionnelle

Le développement éducatif est une condition nécessaire (et non suffisante) de la survie non seulement de nos sociétés démocratiques, mais de l'espèce humaine: les avancées en matière de protection de l'environnement ou de bien-être social, par exemple, sont indissolublement liées à l'éducation des personnes. C'est pour soutenir ce défi que les autorités vaudoises ont choisi de placer la formation des enseignants au rang des très hautes exigences universitaires, sans renoncer pour autant à celles du quotidien professionnel.

4.1. Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international

Ainsi, sous l'impulsion des autorités cantonales, celle de sa direction et celle de ses propres collaboratrices et collaborateurs, la HEP Vaud s'inscrit-elle dans le paysage des Hautes écoles comme une institution de type universitaire vouée à une formation professionnelle ambitieuse, imprégnée des apports de la recherche, de ses méthodes et de ses résultats, autant que des pratiques professionnelles de l'enseignement observées et exercées. La HEP Vaud contribue ainsi au développement d'un corps enseignant doté de connaissances, de compétences et de méthodes qui en font une profession de haut niveau, à même de répondre aux défis de l'éducabilité, dans un monde mouvant et complexe.

Compte tenu des commentaires d'acteurs œuvrant dans d'autres Hautes écoles ou dans les instances nationales, la position particulière de la HEP Vaud, leader d'un modèle de développement de type universitaire d'un établissement d'enseignement supérieur voué à la formation professionnelle des enseignants, est identifiée. Ce modèle suscite aussi de l'intérêt hors des frontières nationales. Comment mieux encore valoriser cette position et ce modèle qui traduisent un projet stimulant et doté d'un puissant potentiel? Il faut avancer ici sur la brèche entre l'orgueil local et la sage modestie avec laquelle le canton fait avancer ses affaires. D'autant qu'on mesure à quel point les activités qui amènent les acteurs de la HEP Vaud à occuper des positions avancées au plan suisse sont coûteuses en temps.

Le renforcement de la capacité «autopoïétique» – capacité d'un système à se produire lui-même en interaction constante avec son environnement – de l'institution paraît en tous les cas indispensable à la poursuite de cette ligne.

4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles

Il s'agit, bien entendu, tout d'abord pour la HEP Vaud de répondre au défi exigeant de l'accréditation institutionnelle qui confirmera sa place au rang des Hautes écoles suisses. Lancée en mai 2017, la demande d'admission à la procédure a été traitée par le Conseil suisse d'accréditation en automne 2017 et l'essentiel des opérations idoines devrait prendre place au cours de l'année 2018. Depuis 2015, notamment avec la mise sur pied de son Centre d'assurance qualité et de sa commission participative, par la réalisation d'un premier bilan, par l'adoption d'un Concept qualité, la HEP Vaud intègre activement les exigences de qualité communes à l'ensemble des Hautes écoles suisses en tirant parti de son expérience et en inscrivant un véritable sens de la culture qualité au cœur de ses différentes activités et unités.

4.1.2 Poursuivre l'universitarisation de la HEP Vaud et affirmer cette stratégie pour le développement des institutions de formation des enseignantes et des enseignants

La légitimité de la HEP Vaud repose sur le développement de son expertise, adossée au développement de la recherche en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation. Soutenue par les organes cantonaux et nationaux en charge de l'éducation, cette visée implique non seulement le développement de la recherche, mais aussi l'intégration de ses questionnements et de ses résultats dans la formation des enseignants, dans les dispositifs et pratiques d'enseignement et d'apprentissage et, réciproquement, l'intégration des questionnements issus de ces derniers dans la recherche.

La consolidation de l'universitarisation de la HEP Vaud doit se poursuivre notamment sur les trois axes suivants: i) la capacité à assumer la responsabilité de son propre développement; ii) la qualification de son personnel; iii) la communication de son expertise.

Au cours de la période 2012-2017, un gros effort a été réalisé par les services cantonaux concernés et par la HEP Vaud afin de permettre à celle-ci d'assumer la responsabilité de ses principaux processus de support: gestion informatique, gestion financière, gestion du personnel, gestion académique. Ce cycle important est en voie de s'achever à la satisfaction des acteurs et grâce à leur importante contribution. La HEP Vaud est désormais en mesure d'assurer elle-même cette gestion, sous la surveillance du DFJC. Le processus d'universitarisation suppose désormais que la HEP Vaud renforce ses compétences en vue d'assumer la responsabilité de son propre développement. Il s'agit de réunir les compétences à même d'analyser et de soutenir les fondements mêmes de l'institution, sa pertinence sociale, sa gouvernance et les processus essentiels qui découlent de sa mission. À cette fin, le Comité de direction entend optimiser les synergies, voire regrouper ces compétences au sein d'une nouvelle unité d'enseignement et de recherche.

La thématique de la qualification du personnel correspond à l'objectif 4.3. développé plus loin.

La HEP Vaud a su développer, grâce à ses collaboratrices et collaborateurs, une expertise aujourd'hui reconnue par ses homologues et par les instances cantonales et intercantionales en charge de l'éducation. Continuer à augmenter la visibilité de cette expertise de la HEP Vaud sur les objets relatifs à l'éducation fait donc partie des intentions du Comité de direction.

4.1.3 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service

Le réseau des collaborations institutionnelles de la HEP Vaud s'est considérablement étendu au cours des cinq dernières années. Aux institutions sises sur territoire cantonal et à ses homologues au plan suisse se sont ajoutées de nombreuses collaborations établies en matière de recherche et développement, de mobilité, d'expertise dans les travaux d'organismes nationaux et internationaux, sans oublier les collaborations renforcées avec le «terrain» des établissements scolaires.

Le Comité de direction entend densifier ce réseau, notamment en développant plusieurs projets avec chacun de ses partenaires actuels, en initiant ou en contribuant à des réseaux regroupant plusieurs institutions, en soutenant les collaborateurs de la HEP Vaud impliqués dans ce développement. Il s'agit de valoriser les potentialités à l'interne et de les mobiliser dans les commissions, groupes de travail, etc. pour asseoir la position institutionnelle aux plans suisse et romand.

Deux objets peuvent être mentionnés à titre d'exemples, qui figurent parmi les réalisations envisagées au plan romand: le développement d'une offre de formation continue commune aux HEP romandes et la mise sur pied d'une politique de publication des travaux de recherche, ainsi que des outils pédagogiques et/ou didactiques réalisés au sein des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants. Il s'agirait d'élargir l'offre de publications sous l'égide des HEP en créant, par exemple, une maison d'édition qui éditerait des thèses, des ouvrages collectifs, des outils pour enseigner, etc.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.1. Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles 4.1.2 Poursuivre l'universitarisation de la HEP Vaud et affirmer cette stratégie pour le développement des institutions de formation des enseignants 4.1.3 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de collaborations interinstitutionnelles > Nombre de membres du PER en échange IN et OUT Action(s) de suivi > Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle > Bilan des réalisations en matière de positionnement de la HEP Vaud vis-à-vis des Hautes écoles en charge de la formation des enseignants > Bilan des réalisations en matière de soutien aux collaborations nationales et internationales

Cet objectif rejoint celui de notre responsabilité sociale en matière de politique institutionnelle: comment prévoir nos besoins en infrastructures sans une vision claire de notre style et des moyens de formation de nos étudiantes et étudiants en 2022, voire 2035, indépendamment de l'évolution du nombre d'étudiants? Comment animer le campus et faire «circuler» le savoir et les connaissances en respectant les besoins futurs des plus de 3200 étudiants attendus dès 2022? Quels seront leurs besoins en matière de nouvelles technologies, d'habitudes alimentaires, d'organisation horaire, de travail à distance, d'investissement du campus, ainsi qu'en matière de loisirs? La HEP Vaud aura-t-elle un autre choix que de disposer de futurs locaux modulables, propices à la rencontre, à l'échange, aux transferts des connaissances et ouverts 24 heures sur 24? Nous ne pouvons ignorer la transformation numérique qui risque de s'imposer à travers l'appropriation que les élèves des écoles et nos propres étudiants en auront faite, peut-être avant nous.

4.2. Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus

4.2.1 Planifier en continu les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques en fonction de l'évolution démographique prévue et se donner les moyens de les obtenir

Le Comité de direction souhaite poursuivre la stratégie de développement de l'institution en étroite collaboration avec les services cantonaux en charge de l'enseignement, dans un périmètre régional (Suisse romande) et selon une logique intégrative (ouverture, capacité à offrir des réponses rapides à des besoins nouveaux, etc.) plutôt que prescriptive.

Nous voulons préfigurer l'adaptation de nos ressources à nos ambitions (effectifs, formes d'enseignement, taux d'encadrement, infrastructures techniques, etc.).

Il faudra également tenir compte des délais usuels nécessaires dans la collaboration avec les instances administratives et politiques en matière de construction, à savoir anticiper sur plusieurs années, car souvent, entre nos demandes et nos besoins et la probabilité de réalisation, il faut compter avec un certain délai. Le Comité de direction tiendra ainsi à jour une planification précise à cinq ans et portera une vision à dix ans.

4.2.2 Développer le campus, en collaboration avec les services cantonaux concernés, afin de permettre la réalisation des missions de la HEP Vaud, d'assurer un cadre d'études à plus de 3200 étudiantes et étudiants et aux participants à la formation continue, ainsi que de maintenir des conditions de travail adéquates pour ses collaborateurs et collaboratrices

Le Comité de direction entend développer le campus de la HEP Vaud selon les orientations stratégiques suivantes:

- pour les besoins de la communauté HEP et de la société (bénéficiaires des missions de formation, de recherche et de prestations de service public): des espaces dédiés à toutes formes d'échanges, conviviaux et facilement «modulables» (par exemple en surface) à la multiplicité des formats de rencontre générés par les activités au quotidien, dotés de technologies facilitant la communication à distance;
- pour les besoins des activités de formation et de recherche: une capacité en locaux adaptée à l'effectif des étudiants attendu d'ici et au-delà de 2022 (3200 et plus) qui permette de mettre concrètement en œuvre la relation entre le temps, l'espace et l'activité d'enseignement dans toute sa diversité, dans le cadre d'une politique de formation qui promeut la multiplicité des approches scientifiques et pédagogiques,
- pour les besoins des collaborateurs: des espaces et des places de travail qui répondent aux caractéristiques des différents métiers, en évolution constante;
- pour les besoins de l'environnement: la poursuite du programme d'assainissement des locaux dans un souci de durabilité et de préservation de l'environnement et de la qualité de vie;
- pour les besoins des étudiants parents ou collaborateurs parents: l'accès à un plus grand nombre de places de crèche-garderie.

4.2.3 Répondre aux besoins de l'ouverture de la HEP Vaud vers son environnement social et d'un développement durable

Cette mesure prolonge la précédente en mettant la focale sur deux intentions: l'ouverture vers l'environnement social et le développement durable. Il s'agit que nos infrastructures soient ouvertes au public, qu'elles présentent un haut degré de polyvalence, qu'elles facilitent les espaces de rencontre et de travail en équipe qui dépassent le cadre d'une unité interne et de la HEP Vaud elle-même. Il importe également de sensibiliser plus activement les membres de la communauté et le public à notre souci en matière de durabilité et d'environnement (promotion des réalisations).

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.2. Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus	4.2.1 Planifier en continu les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques en fonction de l'évolution démographique prévue et se donner les moyens de les obtenir 4.2.2 Développer le campus, en collaboration avec les services cantonaux concernés, afin de permettre la réalisation des missions de la HEP Vaud, d'assurer un cadre d'études à plus de 3200 étudiants et aux participants à la formation continue, et de maintenir des conditions de travail adéquates pour ses collaborateurs 4.2.3 Répondre aux besoins de l'ouverture de la HEP Vaud vers son environnement social et d'un développement durable	Indicateur(s) quantitatif(s) > Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment) > Taux d'encadrement des étudiants > Nombre de places de crèche-garderie à disposition pour les enfants des étudiants parents et des collaborateurs parents de la HEP Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique) > Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique



4.3. Développer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle

Notre responsabilité sociale face au développement institutionnel de la HEP Vaud et de ses enjeux est complexe, risquée, et pose de nombreuses questions. Comment prévoir l'évolution de nos structures de gouvernance, de nos unités (quel nombre? quels thèmes? quelles ressources?), celle des régulateurs internes, sans anticiper ce que sera l'école vaudoise, l'école romande en 2022, en 2035? À quoi devra faire face la HEP Vaud dans le cadre de ses plans d'études? Comment former les enseignants qui seront actifs dans quinze ans, quels seront les changements majeurs de la société d'ici là?

Le HEP Vaud se doit d'anticiper, de figurer parmi les pionniers, de prendre des risques, de prévoir les besoins dans le domaine de l'éducation pour les enfants de 2035. Sans anticipation, on prend le risque que les élèves de l'école de demain imposent des décisions urgentes, non réfléchies, par le simple fait «qu'il n'y aura plus le choix». Notre responsabilité sociale en matière de politique institutionnelle nous demande d'être visionnaires, de prévoir et d'adapter en permanence nos structures et notre gouvernance aux objectifs de formation des enseignantes et des enseignants, qui devront faire preuve de créativité, d'adaptation à l'incertitude et au changement, et être formés pour initier les élèves de l'école de demain à ces valeurs.

Dans le sens d'un renforcement de la capacité d'autonomie de l'institution, il s'agit simplement de notre volonté acharnée d'assurer la qualification de notre personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que de notre personnel administratif et technique.

4.3.1 Poursuivre le développement des parcours de qualification de la relève en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation, aux niveaux master, doctorat et postdoctorat, en collaboration avec les Hautes écoles partenaires

La relève est une question essentielle pour une Haute école: pour répondre aux défis d'expertise qui lui sont posés, elle doit sans cesse poursuivre elle-même la formation vers un haut niveau de qualification de personnes susceptibles de rejoindre son personnel. La mise en place, en collaboration avec l'UNIL, d'un programme de *Master en sciences et pratiques de l'éducation* et le développement du corps des assistants HEP constituent des réussites en ce sens. C'est maintenant le développement des parcours dans le domaine des didactiques disciplinaires qui requiert notre attention. Soutenue par la Confédération, la création du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire (2Cr2D) poursuit deux buts, le développement des connaissances en didactique disciplinaire, déjà évoqué plus haut sous l'objectif 2.1., et la mise sur pied de parcours de qualification en didactique disciplinaire vers l'obtention d'un master, d'un MAS et d'un doctorat.

Il s'agit ainsi de prendre une part de plus en plus importante dans la formation et dans la qualification de notre personnel d'enseignement et de recherche, en multipliant les initiatives communes avec les autres Hautes écoles, en particulier les HEP romandes et l'UNIL.

4.3.2 Associer un poste d'assistant à chaque poste professoral

Après l'engagement de ses deux premiers assistants en 2011, la HEP Vaud en compte aujourd'hui vingt et un, associés à des postes de professeur HEP, partageant leur temps entre la réalisation d'une thèse et la participation aux activités d'enseignement et de recherche d'une UER.

Afin de renforcer cette voie de qualification et de s'associer de précieuses forces supplémentaires, la Comité de direction souhaite progressivement associer un poste d'assistant à chaque poste professoral – professeur HEP ordinaire ou associé, selon les nouveaux intitulés proposés dans la révision en cours de la LHEP.

La HEP Vaud mène une politique d'engagement ambitieuse, non seulement en regard des qualifications académiques, mais aussi de l'expertise professionnelle, afin de constituer des équipes d'enseignement et de recherche composées de personnes aux profils complémentaires, combinant le travail académique de haut niveau et l'expérience professionnelle de l'enseignement.

Le Comité de direction entend renforcer ce dispositif, d'abord en optimisant le processus d'engagement, en y associant non seulement des représentants d'autres écoles ou des étudiants, mais aussi des professionnels de l'enseignement expérimentés. Il veut poursuivre une politique volontariste de qualification en vue de permettre à l'ensemble de son personnel d'enseignement et de recherche de tendre à cette double qualification professionnelle et scientifique, en soutenant des parcours de formation exigeants (réalisation de thèses de doctorat), la constitution d'une solide expérience professionnelle et le travail en équipe composite.

La plupart des enseignants de la HEP Vaud disposent d'une solide expérience de l'enseignement primaire, secondaire ou spécialisé. Si de nombreux principes ou pratiques acquises peuvent être transposés dans l'enseignement supérieur, c'est pourtant pour partie un nouveau métier qu'ils abordent, comportant des exigences inédites pour eux: l'exigence d'un public adulte, très hétérogène quant aux parcours antérieurs; l'exigence d'un contenu sans cesse à actualiser compte tenu de l'évolution des connaissances; l'exigence de formes pédagogiques variées, de l'innovation; l'exigence d'un cahier des charges complexe, articulé entre enseignement, production scientifique, formation continue et d'autres mandats; l'exigence de la collaboration au sein d'une UER, avec les établissements partenaires de formation et avec d'autres partenaires; l'exigence de la liberté académique.

Le Comité de direction a l'intention de contribuer au renouvellement des offres existantes afin d'assurer la formation en pédagogie de l'enseignement supérieur de ses propres enseignants, déjà diplômés ou non, pour l'enseignement scolaire.

Il s'agit bien entendu de continuer à promouvoir la formation continue de l'ensemble du personnel de la HEP Vaud et de ses cadres, en particulier dans le domaine des langues étrangères les plus utilisées dans leur domaine.

Cette intention passe non seulement par la mise à disposition de temps et d'indemnités liées aux frais de la formation, mais aussi par le renforcement de l'accompagnement tout au long de la carrière permettant, par exemple, d'intégrer le processus d'amélioration continue des activités ou de bénéficier sur demande, en principe une fois par année, d'un entretien individuel.

La principale ressource de la HEP Vaud, celle qui mobilise l'essentiel de son budget, ce sont ses collaboratrices et collaborateurs. De la qualité de leur travail dépend la qualité de ses prestations. Celle-ci est placée sous le regard direct du public. «Écoles de l'école», les institutions de formation des enseignants sont souvent au centre l'attention de toutes celles et ceux qui se préoccupent de la politique éducative menée par les autorités. Cet intérêt soutenu, auquel s'ajoutent les exigences d'une

4.3.3 Consolider la politique d'engagement et de formation du personnel d'enseignement et de recherche en vue d'assurer, au sein des unités académiques, la double expertise professionnelle et scientifique

4.3.4 Assurer la formation des nouvelles et nouveaux enseignants de la HEP Vaud en pédagogie de l'enseignement supérieur

4.3.5 Développer la formation continue du personnel administratif et technique, du personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que des cadres

4.3.6 Promouvoir la qualité des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs, notamment par la réalisation annuelle d'un bilan social

organisation encore jeune, dynamique et toujours en pleine évolution, sans oublier la pression d'une augmentation rapide des effectifs, soumettent nos collaboratrices et collaborateurs à de très fortes contraintes. Ils y font face avec un grand sens du service public et de leur responsabilité, l'ambition de réussir «haut la main», et animés d'un esprit d'innovation que le Comité de direction se plaît à relever.

Il incombe à ce dernier de s'assurer du maintien de conditions de travail qui permettent à la HEP Vaud de toujours attirer et retenir les talents dont elle a besoin. C'est ce qui conduit le Comité de direction à lancer la réalisation d'un Bilan social annuel. Ce dernier lui permettra de disposer d'une vue d'ensemble de la situation de ses collaboratrices et collaborateurs, de repérer les difficultés et de mettre en place des solutions adéquates.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.3. Renforcer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle	4.3.1 Poursuivre le développement des parcours de qualification de la relève en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation, aux niveaux master, doctorat et postdoctorat, en collaboration avec les Hautes écoles partenaires 4.3.2 Associer un poste d'assistant à chaque poste professoral 4.3.3 Consolider la politique d'engagement et de formation du personnel d'enseignement et de recherche en vue d'assurer, au sein des unités académiques, la double expertise professionnelle et scientifique 4.3.4 Assurer la formation des nouveaux enseignantes et enseignants de la HEP Vaud en pédagogie de l'enseignement supérieur 4.3.5 Développer la formation continue du personnel administratif et technique, du personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que des cadres 4.3.6 Promouvoir la qualité des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs, notamment par la réalisation annuelle d'un Bilan social	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de membres du PER de la HEP Vaud en échange IN et OUT > Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat > Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales > Nombre et répartition de diplômés pour l'enseignement reconnus et expérimentés, de docteurs et de professeurs habilités à diriger des thèses Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires) > Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique

La HEP Vaud doit sa naissance (2001), son statut (2007) et ses ressources financières (année après année) à la volonté des autorités politiques, dont le soutien remarquable est à souligner. La responsabilité de sa conduite est confiée à un Comité de direction, appuyé par le Conseil de la HEP, organe délibératif. Le DFJC assure la surveillance de la gestion de la HEP Vaud, le Grand Conseil adopte son Plan stratégique pluriannuel. Pourtant, l'ensemble de ces dispositifs demeurerait dénué de sens sans l'implication des membres de la communauté HEP: étudiants, enseignants-chercheurs, membres du personnel administratif et technique, participants à la formation continue, sans oublier ses partenaires. Tous ces acteurs assument une part de responsabilité déterminante dans la bonne marche et dans le développement des prestations de la HEP Vaud.

Le Comité de direction souhaite promouvoir ce sens de la responsabilité de chacun des acteurs de la HEP Vaud. Il s'agit bien d'une responsabilité partagée, selon leurs compétences respectives, avec les autorités politiques, le DFJC et le Comité de direction. La capacité d'une organisation de type universitaire à se penser elle-même, à sa propre production, se distingue fondamentalement de la simple reproduction en ce qu'elle donne à l'humain son pouvoir d'agir sur le devenir de l'institution. C'est l'objectif poursuivi par le Comité de direction de la HEP Vaud.

Tout au long de son évolution, la HEP Vaud a progressivement inventé son mode de gouvernance, orienté fortement par la LHEP de 2007 et la volonté des autorités politiques de le rapprocher de celui de l'UNIL, entre surveillance du DFJC et conquête progressive de son autonomie de gestion.

La HEP Vaud est pourvue d'une direction désignée par l'autorité politique, tout en s'appuyant sur les structures internes, accompagnée d'une instance délibérative représentant ses différents corps et principaux partenaires, dotée de la personnalité juridique et des attributs de la liberté académique et, en même temps, en interaction constante avec les services employeurs de ses diplômés, rattachés au même DFJC, financée essentiellement par le canton de Vaud mais dépendant fortement de décisions prises au niveau national, bref conquérant peu à peu sa place spécifique dans le système de formation et dans le paysage des Hautes écoles, avec l'appui notable de l'UNIL.

Dans ce contexte dynamique, le Comité de direction juge essentiel à la qualité du développement et de la conduite de la HEP Vaud que ceux-ci s'appuient sur des instances régulatrices internes représentatives des différentes parties prenantes, dotées de compétences et d'un mode de fonctionnement clairs et reconnus par la communauté HEP. Chacune et chacun des membres de cette dernière doit pouvoir donner sens à son activité individuelle, la porter, dans une perspective institutionnelle. Le Comité de direction entend assurer le bon fonctionnement en ce sens de ses structures et processus, étant entendu que cela n'atténue en rien les responsabilités du Conseil de la HEP, ni celles du Comité de direction. Il s'agit en particulier de veiller à ce que le principe rappelé ci-dessus, mais aussi l'activité de ces instances internes, fasse l'objet d'une communication claire.

Il importe également que ces instances soient les garantes de la qualité des prestations délivrées, tenant compte d'une utilisation efficiente des ressources disponibles, et placent l'innovation au cœur de leurs visées: la HEP Vaud doit sans cesse veiller à créer des réponses pertinentes aux besoins, à s'adapter tout en s'améliorant.

4.4. Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement

4.4.1 Consolider un mode de gouvernance fondé sur la participation des acteurs concernés, la responsabilité des organes institués, la qualité de la communication et l'innovation

4.4.2 Renforcer le développement de la culture qualité en l'ancrant dans les activités quotidiennes des acteurs concernés selon l'approche préconisée par le concept qualité de la HEP Vaud

L'instance participative en charge du développement de la culture qualité au sein de la HEP Vaud a élaboré un concept qualité, adopté par le Comité de direction. Sans reprendre ici l'entier de ce concept, il convient de souligner que l'approche adoptée par la HEP Vaud repose sur le principe suivant: «Penser la qualité comme une alliée renvoie avant tout au sens que lui donnent ses acteurs, dans la mesure où ce sont eux qui la font vivre», ce qui implique que «chaque acteur est responsable, à son niveau, de la manière dont l'institution répond à ses missions. Il contribue à l'amélioration continue de la qualité, en confiance et au bénéfice de marges de manœuvre.»

Le Comité de direction entend ainsi mettre en œuvre les principes définis par le concept qualité de la HEP Vaud en l'ancrant dans son développement institutionnel et au cœur de l'activité de chacune et chacun des membres de la communauté HEP.

4.4.3 Promouvoir la responsabilité des unités de la HEP Vaud dans la recherche et dans la gestion des financements cantonaux ou tiers

Le financement de la HEP Vaud repose presque exclusivement sur des financements cantonaux. C'est un socle indispensable à la pérennité de nos prestations. Mais cela suffit-il à garantir la qualité de celles-ci, leur indépendance? Les financements externes sont non seulement le gage d'une augmentation de nos ressources, une réponse permettant de dégager des forces pour la recherche ou pour d'autres activités, compte tenu de la charge importante de l'enseignement, mais aussi le moyen d'ouvrir nos questionnements scientifiques au regard de nos pairs ou à celui de partenaires, d'en accroître ainsi la validité et la pertinence. Pourtant, le niveau actuel de nos financements extérieurs est faible.

Nous considérons que cet état de fait n'est pas inéluctable et entendons stimuler la recherche de financements externes, en particulier en accompagnant les acteurs de la HEP Vaud dans la levée et la gestion de fonds, en la rendant obligatoire au moins pour une part des projets de recherche, en développant certaines activités de formation continue à l'intention de nouveaux publics, en proposant des expertises fortes susceptibles d'attirer des financements.

Il s'agit ainsi de promouvoir l'autonomie des unités et des chercheuses et chercheurs dans la recherche de financements, ainsi que dans leur gestion, de stimuler une forme d'esprit entrepreneurial, ce qui implique la capacité à prendre des risques, mais aussi l'assurance que les fonds obtenus reviendront essentiellement aux activités de l'équipe qui les a obtenus.

Cette mesure implique encore la mise à disposition régulière de l'inventaire des possibilités actualisées de financements externes, l'analyse des réponses aux requêtes déposées dans une perspective d'amélioration continue, sans oublier la promotion d'une présence active de la HEP Vaud auprès, voire au sein, des organismes de financement.

4.4.4 Valoriser l'implication des étudiants et des alumni

La présence des étudiants dans la HEP Vaud est établie: ils disposent de places dans le Conseil de la HEP, dans différentes commissions internes (études, présentation, qualité, etc.) et groupes de travail. Leur association est partenaire du Comité de direction et les représente auprès de cet organe. Cette association bénéficie d'un financement confortable. Pourtant, si celles et ceux qui jouent ces différents rôles le réalisent avec beaucoup d'engagement, on dénote un évident manque de motivation de leurs camarades à assurer la relève. Souvent attribué à la courte durée des cursus HEP Vaud ou à un phénomène social plus large, ce manque

d'intérêt préoccupe le Comité de direction. C'est pourquoi nous voulons développer l'accompagnement et la valorisation de l'implication des étudiantes et des étudiants dans le cadre de leur cursus, en leur délivrant une attestation leur permettant de faire valoir les compétences ainsi acquises auprès d'autres organisations.

A contrario, la HEP Vaud n'a pour l'instant développé aucune politique à l'intention de ses alumni – anciens étudiants diplômés. En effet, une part importante de ces derniers deviennent membres de l'une des associations professionnelles cantonales, qui leur sont d'ailleurs présentées dans le cadre de leur formation et qui réalisent ainsi certains des buts des associations d'alumni, notamment celui de garder le contact avec un réseau d'anciens camarades. L'analyse révèle toutefois la distinction à opérer entre des associations professionnelles, à vocation pour partie ou très largement syndicale, et une association d'anciens étudiants. Alors que la HEP Vaud a délivré plus de 6000 titres depuis sa création, nous voulons accompagner la mise sur pied d'un réseau d'alumni, dont les fonctions devraient être distinctes et complémentaires de celles des associations professionnelles, par exemple en contribuant à la mise en mouvement des savoirs entre la HEP Vaud et les sphères de débouchés de ses diplômés, ou en soutenant certaines démarches des étudiants.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.4 Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement	4.4.1 Consolider un mode de gouvernance fondé sur la participation des acteurs concernés, la responsabilité des organes institués, la qualité de la communication et l'innovation 4.4.2 Renforcer le développement de la culture qualité en l'ancrant dans les activités quotidiennes des acteurs concernés selon l'approche préconisée par le <i>Concept qualité de la HEP Vaud</i> 4.4.3 Promouvoir la responsabilité des unités de la HEP Vaud dans la recherche et dans la gestion des financements cantonaux ou tiers 4.4.4 Valoriser l'implication des étudiants et des alumni	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de membres de la communauté HEP Vaud (étudiants, PER, PAT, etc.) impliqués dans des organes, commissions, etc. > Nombre, volume et origine des fonds tiers obtenus > Nombre d'alumni Action(s) de suivi > Suivi d'indicateurs de bonne gouvernance dans le cadre d'un bilan social > Suivi des grands projets institutionnels > Bilan des réalisations en matière de démarches et dispositifs qualité > Enquête annuelle (ou tous les deux ans) sur l'indice de confiance en l'institution



moyens chiffrés

Les moyens chiffrés de notre politique

Depuis l'autonomie acquise en 2012 (passage en subvention), le Conseil d'État et le Grand Conseil ont toujours adapté les moyens financiers de la HEP Vaud à son évolution constante et marquante du nombre d'étudiants et d'étudiantes. Le Comité de direction doit en effet pouvoir disposer d'un budget de fonctionnement, et par là d'une subvention, lui permettant de faire face à son important développement.

Une subvention adaptée
à l'évolution des effectifs
étudiants

Afin de répondre à la croissance scolaire estimée par le Conseil d'État à 29 % d'ici 2040, soit près de 1000 élèves par an, il est impératif que la HEP Vaud dispose de moyens financiers complémentaires, dès 2018, pour répondre aux nouveaux besoins d'enseignants du canton et maintenir la qualité de sa formation et de sa recherche.

Nos taux d'encadrement déjà restreints: 0,07 ETP de personnel enseignant/étudiant (0,15 à l'UNIL) et 0,03 ETP de personnel administratif et technique/étudiant (0,06 à l'UNIL) font que nous ne pouvons pas envisager de les réduire encore et qu'il sera indispensable d'engager du nouveau personnel pour faire face à l'importante croissance de la HEP Vaud.

Toutes les mesures consistant à optimiser les coûts en regard des missions définies par la loi ont déjà été prises par le Comité de direction. Il n'y a dès lors plus aucune marge disponible. Notre personnel, déjà parfois à la limite de la rupture, ne peut envisager d'assumer des activités complémentaires.

Dès lors, et dans l'hypothèse où ces moyens financiers supplémentaires ne pourraient nous être alloués que partiellement suite à des contraintes budgétaires de l'État, le Comité de direction devrait renoncer à la réalisation d'une partie des missions prévues dans la LHEP et envisager de solliciter le Conseil d'État pour la mise en place d'un numerus clausus.

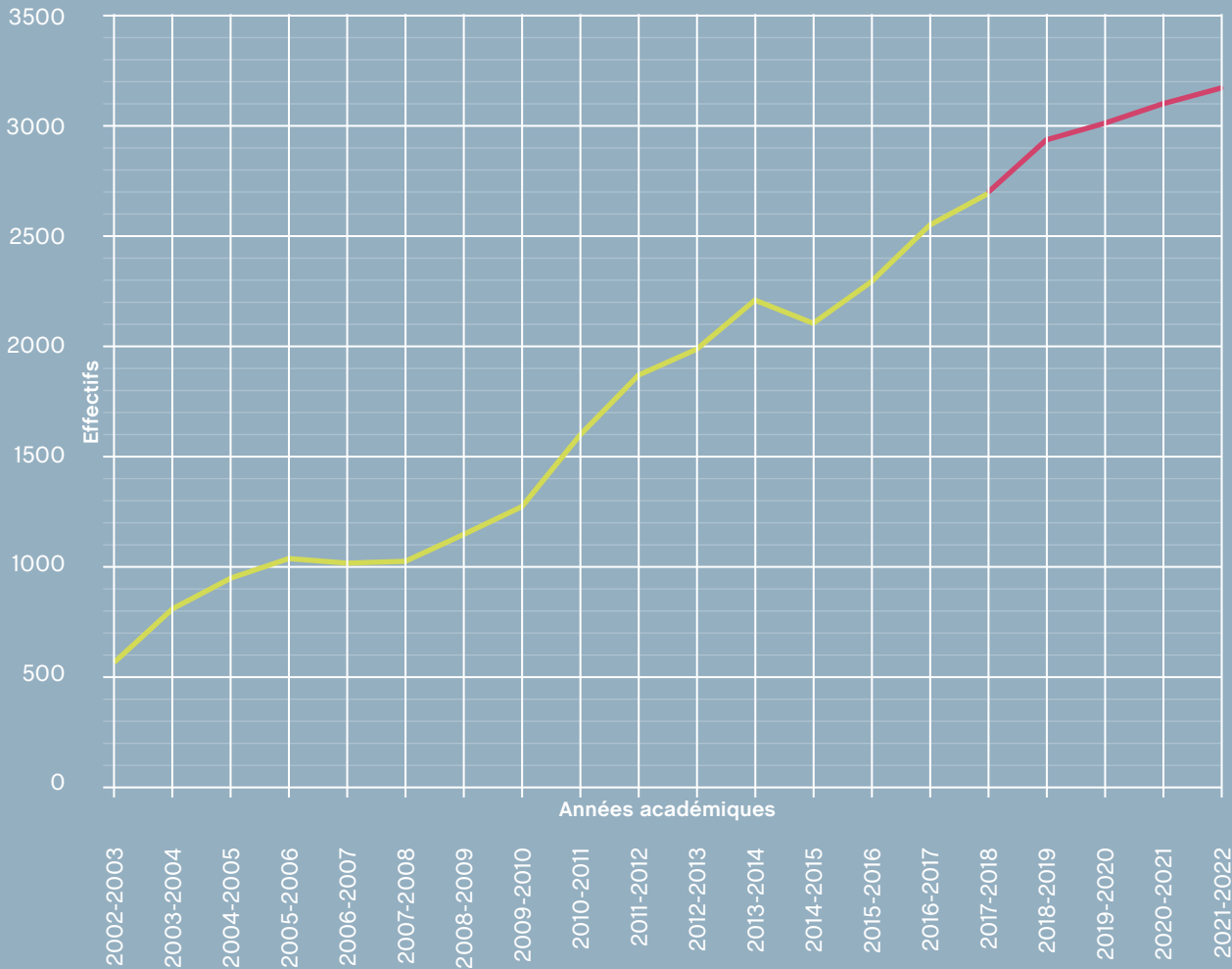
Évolution des effectifs d'étudiants par année académique

Année académique	2007-2008	2012-2013	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Effectifs ¹	1051	1965	2706	2938	3000	3107	3216
Variation annuelle				8,6 %	2,1 %	3,6 %	3,5 %

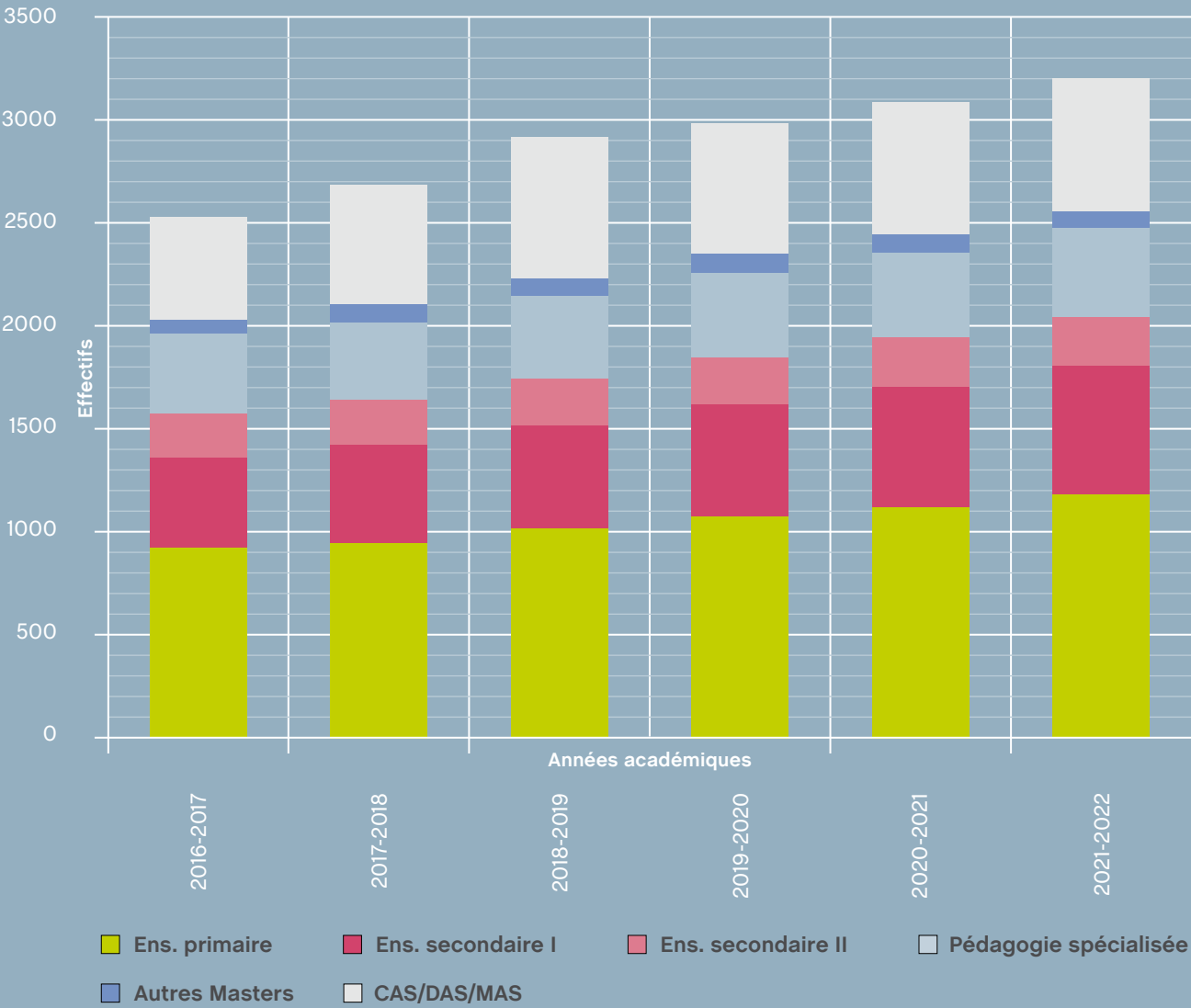
Intègre les participants aux formations continues longues

Évolution de l'effectif des étudiants: constats et prévisions

Le tableau ci-après montre que, d'ici 2022, l'effectif des étudiants de la HEP Vaud aura triplé par rapport à 2007-2008 et aura augmenté de 19 % par rapport à l'année académique 2017-2018, pour atteindre plus de 3200 étudiants en 2021-2022.



Évolution des effectifs d'étudiants par filières d'étude



Évolution des effectifs d'étudiants par filières d'étude

Année académique	2007-2008	2012-2013	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Ens. Primaire	416	647	958	1026	1078	1132	1187
Ens. Secondaire 1	133	338	470	508	550	587	620
Ens. Secondaire 2	247	182	223	228	234	239	245
Pédagogie spécialisée	150	285	376	397	409	420	435
Autres Masters	0	48	87	87	87	87	87
CAS/DAS/MAS	105	465	592	692	642	642	642
Total général	1051	1965	2706	2938	3000	3107	3216

Évolution des besoins en infrastructures

Les infrastructures de la HEP Vaud étant actuellement à saturation, des solutions de locations externes de locaux devront être impérativement concrétisées dès le début 2018, dans l'attente de la nécessaire mise à disposition d'un nouveau bâtiment dans les années suivantes. Les besoins immédiats sont de l'ordre de 1500 m² pour un coût de location estimé à CHF 500 000.-/an, auquel il convient d'ajouter des aménagements pour CHF 500 000.-.

Le Comité de direction, en collaboration avec les instances cantonales (DGES-SIPAL), prévoit, en fonction des priorités fixées, une évolution des constructions dans le campus en trois étapes, le total des nouvelles surfaces nécessaires à construire s'élève à 12 800 m²:

L'étape N° 1 (3800 m²) comprend les besoins «urgents», les locaux actuellement à disposition n'étant plus suffisants ou adaptés pour répondre aux exigences de la forte augmentation des effectifs étudiants et du personnel. Une fois cette phase terminée, la HEP Vaud pourrait mettre un terme à ses locations externes, souvent onéreuses, telles que nous les prévoyons dès 2018.

Restaurant + cuisine	1500
Salles de cours	1200
Bureaux	900
Techniques	200
Total:	3800 m²

L'étape N° 2 (4150 m²) nous permettra d'englober l'augmentation des effectifs étudiants. Nous pourrions, au terme de cette phase, procéder au démontage d'une grande partie des pavillons provisoires, dont les plus anciens datent de 1964.

Salles de cours	600
Auditoires/espaces modulables	350
Bureaux	500
Salles de gym (rythmique)	1500
Espace étude	1000
Techniques	200
Total:	4150 m²

L'étape N° 3 (4850 m²) englobera des compléments et plus d'espaces modulaires. Cette phase terminée, tous les bâtiments provisoires pourraient être démontés.

Salles de cours	200
Auditoires/espaces modulables	350
Bureaux	800
Arts visuels/musique	600
Piscine	2400
Techniques	100
Garderie	400
Total:	4850 m²

Dès la réalisation de ces trois étapes, le campus de la HEP Vaud dans la campagne des Cèdres sera alors adapté à la mission pour les 3200 étudiants prévus en 2022.

Évolution des besoins en personnel

Les besoins en postes (ETP) n'ont pas évolué linéairement à l'augmentation du nombre d'étudiants depuis la création de la HEP Vaud. Pour apprécier l'évolution récente de l'optimisation des ressources, il faut, par exemple, considérer le coût unitaire de formation par année et par étudiant (toutes charges incluses). Ce coût est passé de CHF 30 180.- en 2007 à CHF 23 102.- en 2017, ce qui représente une baisse de 25 %. Cette baisse a été effectuée au prix d'une réorganisation complète de la gestion académique et administrative, qui ne pourra pas être reproduite. Dès lors, le Comité de direction ne peut envisager que la HEP Vaud puisse accueillir plus d'étudiants sans une augmentation adaptée de son personnel.

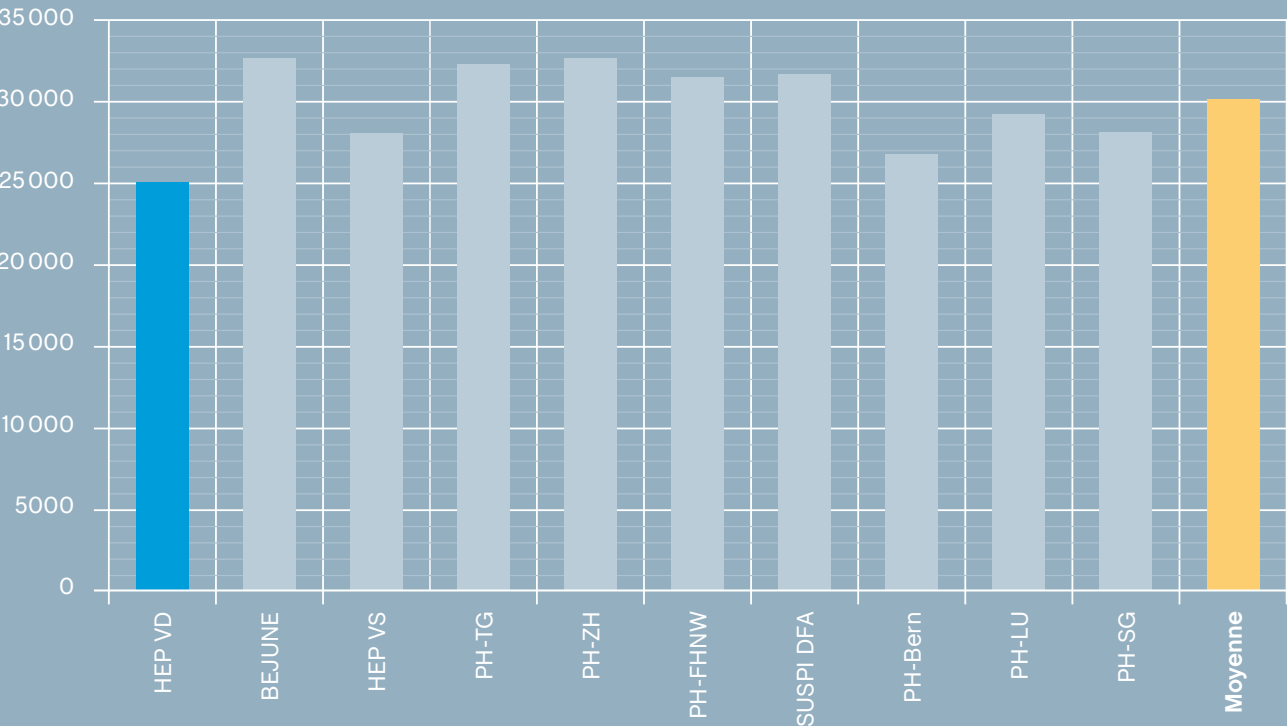
Évolution des ressources humaines

Année civile	2012	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enseignants et assistants	155,20	182,60	203,80	223,60	230,00	239,30	248,80
PAT (y c. MPC)	67,70	83,90	90,20	97,80	99,80	103,30	106,90
Total	222,90	266,50	294,00	321,40	329,80	342,60	355,70

Le Comité de direction relève que, conformément aux données de l'OFS pour l'année 2015, le coût moyen par étudiant de la HEP Vaud reste le plus bas de Suisse (ont été considérés dans le tableau uniquement les établissements qui ont un enseignement dans au moins trois filières).

Évolution des ressources financières

Coût d'exploitation moyen par étudiant pour toutes les filières (données OFS)



Cet indicateur de «benchmarking» montre le besoin impératif de maintenir un niveau de subvention proportionnel à l'évolution du nombre d'étudiants, afin de ne pas péjorer la qualité des prestations proposées et de pouvoir respecter la totalité des standards LEHE.

L'estimation des ressources financières dont la HEP Vaud aura besoin, dès 2018, et jusqu'au terme du Plan d'intentions, est résumée dans le tableau ci-après:

Évolution des ressources financières

Année civile	2007 (comptes)	2012 (comptes)	2017 (budget)	2018 (budget)	2019 (budget)	2020 (budget)	2021 (budget)	2022 (budget)
Effectifs*	1051	1919	2479	2748	2981	3045	3152	3263
Comptes/Budget	31719 434	43510 200	57 269 000	63170 500	67 875 500	70 078 000	72 711 600	74 788 900
Dont subvention		37 050 000	46 507 300	52 008 800	55 657 900	57 464 000	59 623 500	61 326 900
Part subvention		91%	82%	82%	82%	82%	82%	82%
Progression				10 %	7%	3%	4%	3%
Coût moyen par étudiant	30180	22 673	23102	22988	22 769	23 014	23 068	22 920

* Effectifs moyens sur l'année civile

Le Comité de direction espère avoir ainsi mis en évidence les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions et à l'indispensable développement de la HEP.





faits et chiffres

Portrait de la HEP Vaud: faits et chiffres

Repères historiques

- 1833 ouverture de l'École normale de Lausanne
- 1959 ouverture du Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire du canton de Vaud (SPES)
- 1973 ouverture du Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé, Lausanne (SCES)
- 1993 thèses relatives à la promotion des Hautes écoles pédagogiques adoptées par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)
- 2000 première loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud
- 2001 ouverture de la Haute école pédagogique du canton de Vaud, par la réunion de onze institutions cantonales préexistantes*, conçue pour accueillir 800 étudiants
- 2002 création de la Conférence suisse des rectrices et recteurs des Hautes écoles pédagogiques (CSHEP puis COHEP)
- 2003 première reconnaissance au plan suisse du diplôme pour l'enseignement spécialisé
- 2005 ouverture du premier programme de la HEP Vaud conforme aux principes de Bologne, le *Bachelor en enseignement préscolaire et primaire*
- 2006 première reconnaissance au plan suisse des diplômes pour l'enseignement primaire et pour l'enseignement secondaire
ouverture des premiers programmes de Master de la HEP Vaud
- 2007 nouvelle loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud, désormais établissement de droit public doté de la personnalité morale
- 2011 loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE)
- 2012 octroi à la HEP de l'autonomie de gestion de ses ressources humaines, financières et informatiques
publication du premier Plan d'intentions de la HEP Vaud
- 2014 adoption par le Grand Conseil du canton de Vaud du premier Plan stratégique pluriannuel
- 2015 mise en œuvre de la Conférence suisse des Hautes écoles (CSHE)
création de *swissuniversities*, nouvel organe réunissant les Hautes écoles universitaires, les Hautes écoles spécialisées et les Hautes écoles pédagogiques suisses

* École normale de Lausanne, École normale d'Yverdon, École normale de Burier, Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire (SPES), Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé (SCES), Centre de perfectionnement et de formation complémentaire (CPF), Bureau d'organisation de la formation continue (Burofco), Centre vaudois de recherche pédagogique (CVRP), Centrale de documentation scolaire (CDS), Centre de ressources pour les médias et les technologies de l'information et de la communication (CENTIC) et Centre de ressources de l'enseignement spécialisé (CERES).

Les Hautes écoles pédagogiques suisses

Source: OFS 2016-2017

	Effectifs	Programmes d'études				
	Étudiants Bachelor & Master 2016-2017	enseignement primaire	enseignement secondaire I	enseignement secondaire II	pédagogie spécialisée	autres disciplines
HEP BEJUNE	629	x	x	x	x	
HEP Fribourg	413	x				x
HEP Valais	452	x	x	x	(x) ¹	
HEP Vaud	1982	x	x	x	x	x
Hochschule für Heilpädagogik (HfH)	1184				x	
Pädagogische Hochschule Bern	2421	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule FHNW (Nordwestschweiz)	3332	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule Graubünden	442	x				
Pädagogische Hochschule Luzern	2197	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule Sankt Gallen	1169	x	x	x		
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	184	x				
Pädagogische Hochschule Schwytz	366	x				
Pädagogische Hochschule Thurgau	748	x	x	x		
Pädagogische Hochschule Zug	348	x				
Pädagogische Hochschule Zürich	3384	x	x	x		x
Schweizer Hochschule für Logopädie Rohrschach (SHLR)						
SUPSI-Dipartimento formazione e apprendimento (TI)	510	x	x	x		
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	512			x		x
Total	20273					

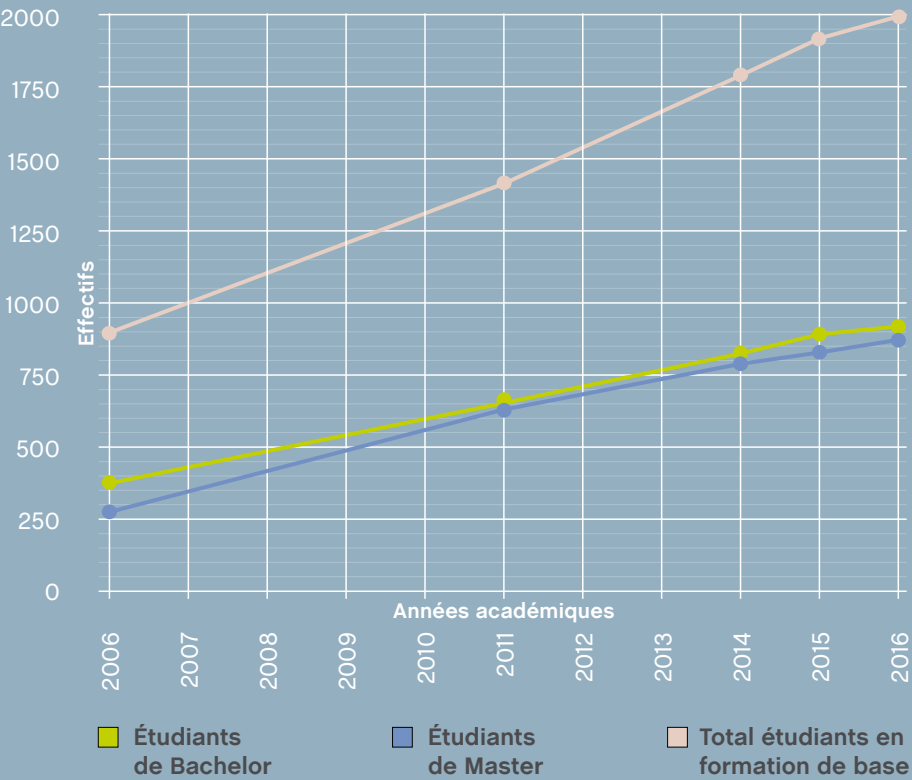
¹ Programme de formation de la HEP Vaud sur les sites de la HEP VS.

Chiffres et statistiques

(extrait du rapport de gestion 2016)

Formation de base

Effectifs des étudiants inscrits par programme de formation de base



² Pour partie organisé en collaboration avec la HEP Valais (tous les étudiants sont immatriculés à la HEP Vaud).

³ Organisé conjointement avec l'UNIGE, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (tous les étudiants sont immatriculés à la HEP Vaud).

⁴ Organisé conjointement avec l'UNIL, Faculté des sciences sociales et politiques.

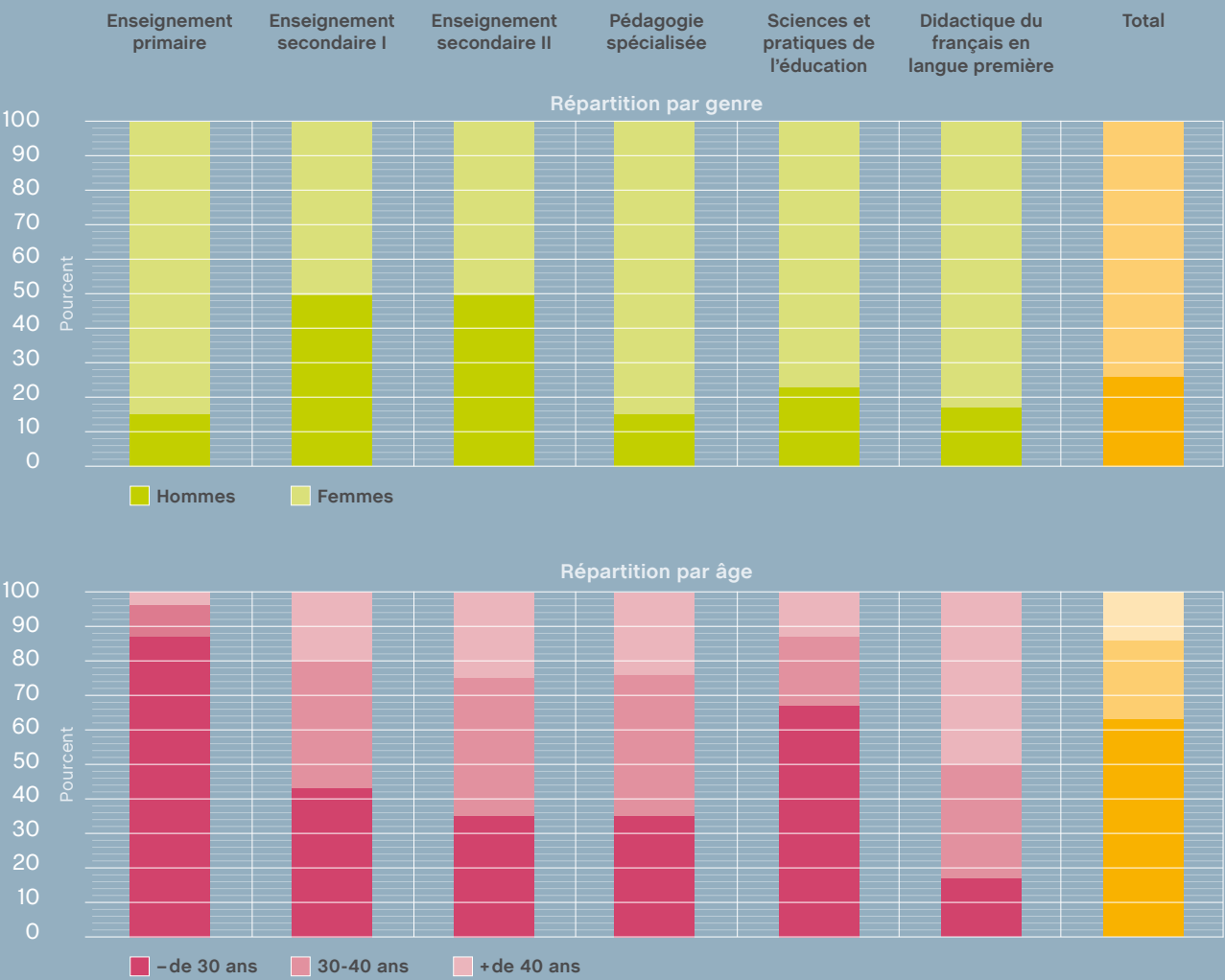
⁵ Organisé conjointement avec l'UNIGE, Institut universitaire de formation des enseignants (tous les étudiants sont immatriculés à la HEP Vaud).

⁶ L'écart avec le total annoncé dans les statistiques OFS (N=206) est dû à la présence ici des étudiants en diplôme additionnel (N=11).

Détail d'effectifs par programme de formation

Programme	2006	2011	2014	2015	2016
Bachelor/Diplôme en enseignement pour les degrés préscolaire et primaire	376	658	822	894	911
Total des étudiants de Bachelor	376	658	822	894	911
Master/Diplôme en enseignement pour le degré secondaire I	133	340	423	429	439
Master/Diplôme de pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé ²	136	251	279	295	307
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ³			43	44	54
Master en sciences et pratiques de l'éducation ⁴		42	43	59	64
Master en didactique du français langue première ⁵			2	6	6
Total des étudiants de Master	269	633	790	833	870
Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire II	252	156	178	191	217 ⁶
Total des étudiants	897	1447	1790	1918	1998

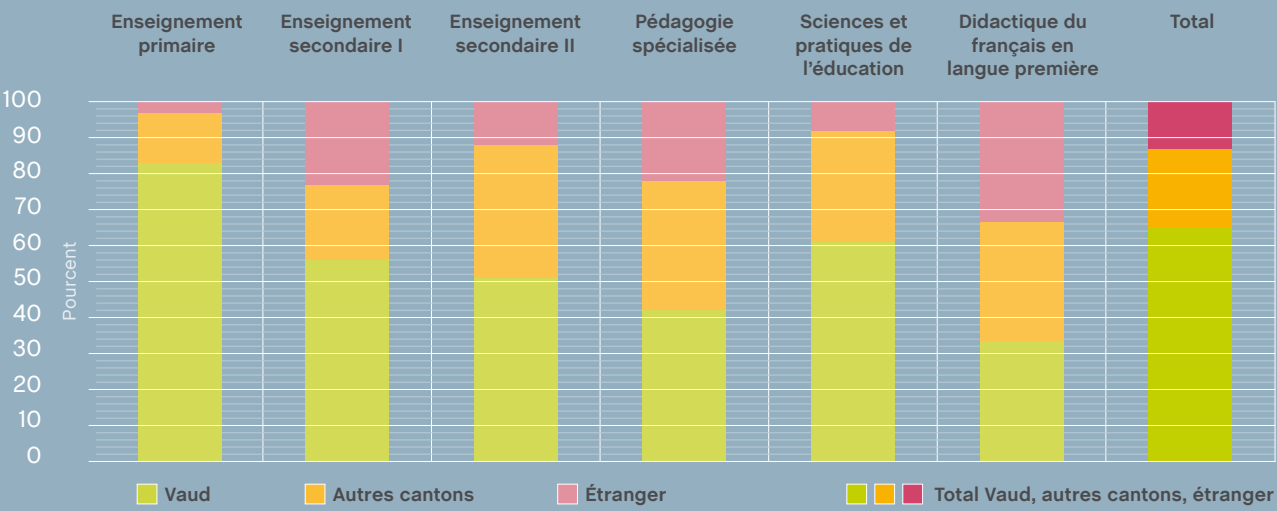
Répartition des étudiants inscrits en automne 2016 par genre et par âge



Grades décernés

Diplôme	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor/Diplôme d'enseignement pour les degrés préscolaire et primaire	153	142	206	201	358
Bachelor/Diplôme			196	185	277
Diplôme additionnel			10	16	81
Master/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire I	99	143	144	187	197
Master/Diplôme		140	142	177	184
Diplôme additionnel		3	2	10	13
Master/Diplôme en pédagogie spécialisée, orientation enseignement spécialisé	73	28	48	98	73
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ⁷				9	7
Master en sciences et pratiques de l'éducation ⁸	9	15	15	7	14
MAS/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire II	125	143	152	152	145
Diplôme		133	139	144	131
Diplôme additionnel	11	10	13	8	14
Certificat cantonal pour l'enseignement de l'anglais au degré primaire					29
Certificat de formation à la pédagogie professionnelle ⁹	59	25	37	51	64
Total	529	496	602	705	888

Provenance des étudiants inscrits au semestre d'automne 2016



⁷ Délivré conjointement avec l'UNIGE, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

⁸ Délivré conjointement avec l'UNIL, Faculté des sciences sociales et politiques.

⁹ Délivré conjointement avec l'IFFP.



Formation continue

Effectifs des étudiants participant à des programmes de formation postgrade

Programme	2012	2013	2014	2015	2016
CAS–DAS–MAS FORDIF Formation romande en direction d'institution de formation ¹⁰	22	39	30	25	33
– dont CAS en gestion et direction d'institutions de formation	17	33	28	25	33
– dont DAS en gestion et direction d'institutions de formation	5	6	2		
CAS-DAS-MAS PIRACEF — Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale ¹¹	18	16	17	13	16
– dont DAS en Enseignement des activités créatrices	13	11	11	11	13
– dont DAS en Enseignement de l'économie familiale	5	5	6	2	3
Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF					13
Validation des acquis de l'expérience (VAE) - Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF					18
DAS accompagnement individuel et collectif			38	36	50
DAS Spécialisation en déficits visuels	10	8			
CAS Apprentissages fondamentaux					14
CAS Coaching : accompagnement individuel et collectif	19	18			
CAS Collaboration, enseignement et apprentissage en contexte inclusif	63	11			
CAS Didactique du français langue seconde	23	18	18	31	28
CAS Intervenant externe en milieu scolaire	13	10			
CAS Pédagogie spécialisée : option déficience intellectuelle					8
CAS Pédagogie spécialisée : option déficience visuelle					6
CAS Pédagogie spécialisée : option surdité					4
CAS Personne ressource pour l'intégration des médias, de l'image et des technologies et de l'information et de la communication dans l'enseignement (PResMITIC)	65	46			
CAS Praticien formateur	160	187	190	202	236
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), mention médiation scolaire	41	39	43	72	55
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), mention délégué à la PSPS	20	18	13	24	25
CAS Spécialisation en surdité	11	9			
CAS Bibliothécaire en milieu scolaire		22	12	8	16
Total	465	441	361	411	522

¹⁰ Programme organisé en commun avec l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP), UNIGE-IUFE et l'IFFP (seuls les étudiants immatriculés à la HEP Vaud sont décomptés ici).

¹¹ Programme organisé par le Conseil académique des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR) (seuls les étudiants immatriculés à la HEP Vaud sont décomptés ici).

Inscriptions par programme à des formations continues de courte durée

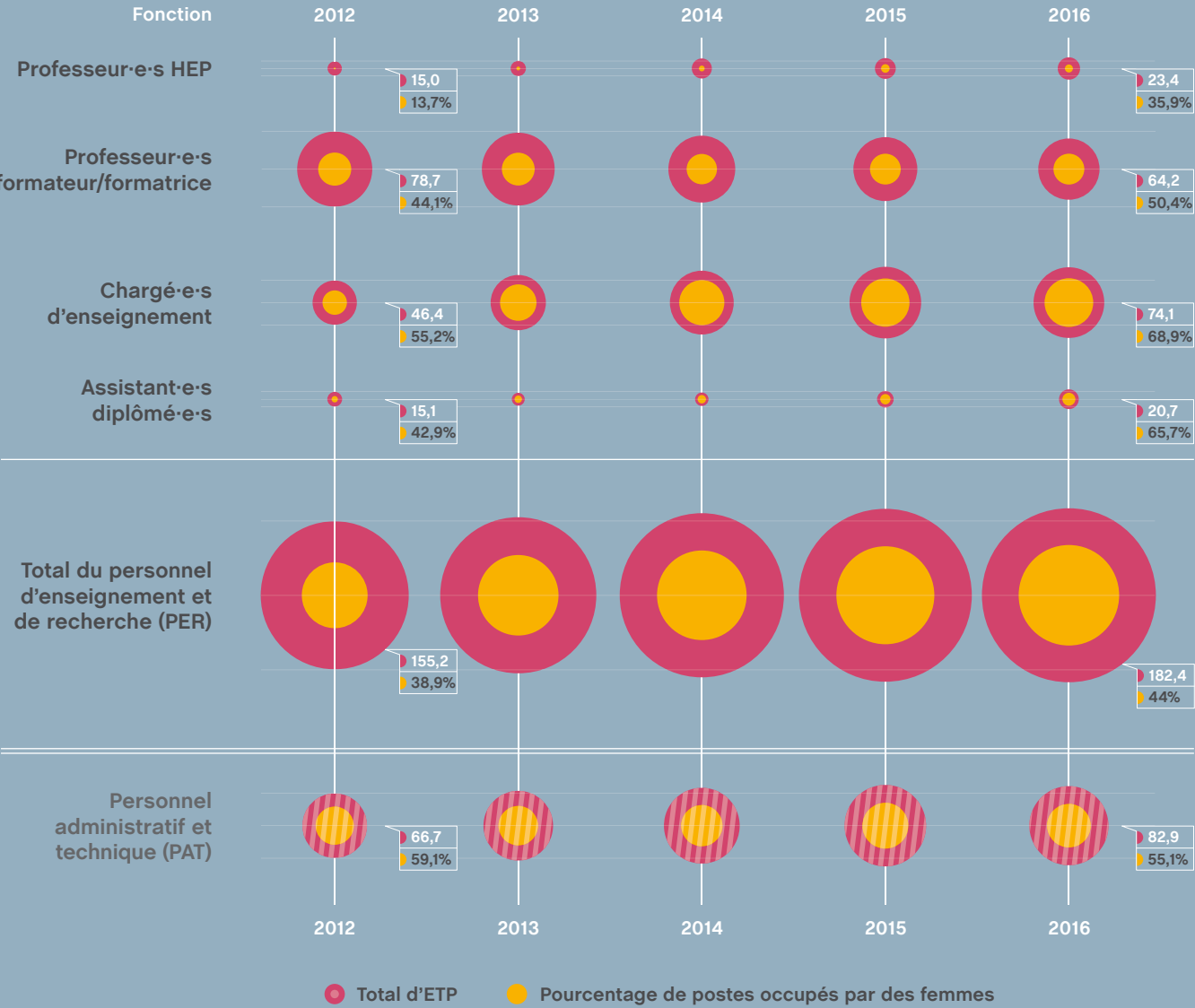
	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de jours/participants par année	12 566	12 989	12 658	13 022	13 868
Programme annuel de cours de formation continue					
Nombre de personnes inscrites individuellement	2 610	2 645	1 903 ¹²	2 263	2 188
Nombre de personnes inscrites collectivement	3 225	2 582	2 290	1 728	2 376
Prestations «sur mesure»					
Formations négociées, accompagnements de projets, conseil collectif (Nbre de personnes inscrites collectivement)	2 395	2 988	3 559	3 119	3 216
Accompagnement, conseil, individuel (Nbre de personnes inscrites individuellement)	51	54	54	56	53
Prestations liées aux projets du DFJC					
Introduction du Plan d'études romand (PER) ¹³					
– Cours du programme faisant explicitement référence au PER (Nbre de cours)	50	—	—	—	—
– Établissements accompagnés singulièrement à la mise en œuvre du PER (Nbre d'établissements)	19	—	—	—	—
– Prestations «sur mesure» apportées à des collectifs d'enseignants (Nbre de prestations)	87	—	—	—	—
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'anglais dans les classes primaires (Nbre d'inscriptions)	304	280	260	248	105
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'allemand dans les classes primaires (Nbre d'inscriptions)			207	172	137
Formation pédagogique élémentaire pour enseignant auxiliaire (Nombre d'inscriptions)	22	17	20	19	14
Formations liées au brevet de sauvetage :					
– Cours de base CPR, Brevet base pool et Brevet plus pool (Nbre d'inscriptions)	90	56	81	70	71
– Recyclage bisannuel (Nbre d'inscriptions)	326	506	506	325	503
Événements et autres prestations					
Journées cantonales de formation continue (Nbre d'inscriptions)	282	345	345	520	1 532
Autres – divers (Nbre d'inscriptions)				132	13

¹² La baisse sensible a pour origine probable une année scolaire chargée pour le corps enseignant (HarmoS, PER et MER, LEO).

¹³ Les prestations spécifiques à l'implémentation du PER se sont achevées en 2012 (Rapport de gestion 2012). Dès la rentrée 2013–2014, l'ensemble des prestations usuelles en rapport avec l'enseignement est mené en référence au PER.

Personnel

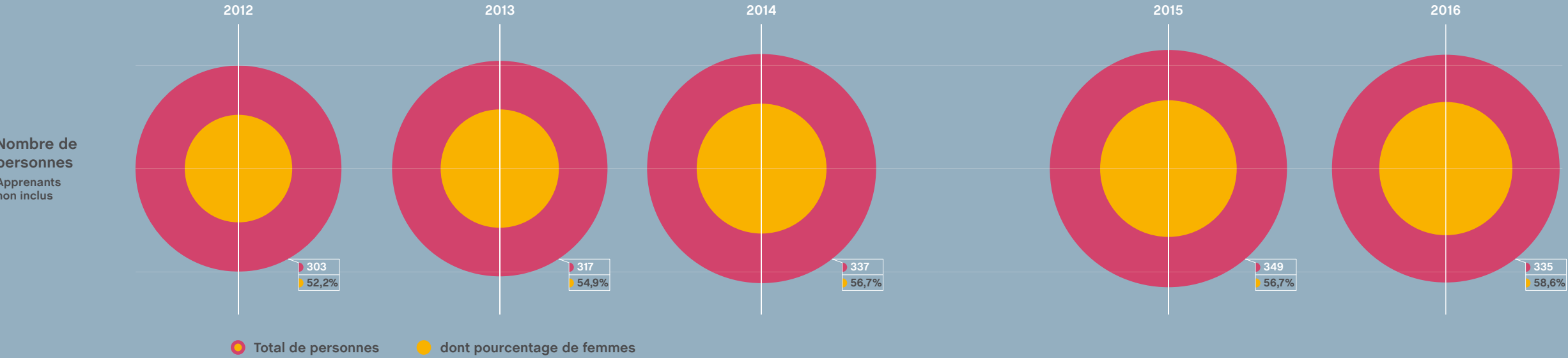
En équivalent temps plein (ETP)



Partenaires de formation pratique en établissements/institutions



Nombre de personnes





Références

Abréviations

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
APE	Association vaudoise des parents d'élèves
AsD	Admission sur dossier
AVOP	Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté
BCUL	Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne
BP	Bachelor et diplôme d'enseignement pour le degré préscolaire et primaire
CAHR	Conseil académique des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants
CAS	Certificate of advanced studies
CCR	Comité de coordination de la recherche en éducation du canton de Vaud
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CefopÉ	Centre de soutien à la formation pratique en établissement de la HEP Vaud
CEP	Centre d'éducation permanente de l'État de Vaud
CeQual	Centre assurance qualité de la HEP Vaud
CERF	Centre d'enseignement et de recherche francophone pour l'enseignement au secondaire I et II de l'Université de Fribourg
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CSE	Centre de soutien à l'enseignement de la HEP Vaud
CSeL	Centre de soutien à l'e-learning de la HEP Vaud
CSHE	Conférence suisse des Hautes écoles
CSRe	Centre de soutien à la recherche de la HEP Vaud
CSR	Convention scolaire romande
CSHE	Conférence suisse des Hautes écoles

CUSO	Conférence universitaire de Suisse occidentale
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud
DGEP	Direction générale de l'enseignement postobligatoire du canton de Vaud
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud
DidRo	Organisation romande, interne au CAHR, des didactiques pour l'enseignement secondaire
ÉCAL	École cantonale d'arts de Lausanne HES-SO
ECES	École cantonale pour enfants sourds
EESP	École d'études sociales et pédagogiques Lausanne HES-SO
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
ESPE	École supérieure du professorat et de l'éducation (France), anc. Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM)
Filières	Filières de la HEP Vaud:
Filière BP	Filière Enseignement primaire
Filière FC	Filière Formation continue (ancien. UFC)
Filière PG	Filière Formations postgrades
Filière PS	Filière Pédagogie spécialisée
Filière S1	Filière Enseignement secondaire I
Filière S2	Filière Enseignement secondaire II
HarmoS	Accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (concordat HarmoS)
HEIG-VD	Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud HES-SO
HEMU	Haute école de musique Vaud Valais Fribourg HES-SO
HEP	Haute école pédagogique
HEP-BEJUNE	Haute école pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel
HEP PH FR	Haute école pédagogique du canton de Fribourg
HEP PH VS	Haute école pédagogique du canton du Valais
HEP Vaud	Haute école pédagogique du canton de Vaud
HES	Haute école spécialisée
HESAV	Haute école de santé du canton de Vaud HES-SO
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HEU	Haute école universitaire (université cantonale ou école polytechnique fédérale)
IDHEAP	Institut des hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne

IRDP	Institut de recherche et de documentation pédagogique de la CIIP
IUFE	Institut universitaire pour la formation des enseignants de l'Université de Genève
LASALÉ	Laboratoire accrochage scolaire et alliances éducatives
LATEFA	Laboratoire d'analyse du travail enseignant et de la formation par alternance
LabEduc	Laboratoire en sciences de l'éducation de l'Université de Lausanne
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles du 30 septembre 2011
LEO	Loi sur l'enseignement obligatoire du 7 juin 2011
LHEP	Loi sur la HEP du 12 décembre 2007
LirEDD	Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable
LISIS	Laboratoire international sur l'inclusion scolaire
LPIC	Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration et cultures
LPS	Loi sur la pédagogie spécialisée
MA	Master of Arts
MADEPS	Master en didactique de l'éducation physique et du sport
MADF	Maîtrise universitaire/Master en didactique du français langue première
MAS	Master of advanced studies
MASPE	Master en sciences et pratiques de l'éducation
MAEPS	Maîtrise universitaire/Master dans le domaine de la pédagogie spécialisée orientation éducation précoce spécialisée
MAES	Master dans le domaine de la pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé
MAME	Master en mathématiques pour l'enseignement
MER	Moyens d'enseignement romand
MS1	Master et diplôme d'enseignement pour le degré secondaire I
MS2	Master of advanced studies en enseignement pour le degré secondaire II
MSc	Master of Science
OFS	Office fédéral de la statistique
ORFEE	Open Repository for Educational E-prints
PAT	Personnel administratif et technique de la HEP Vaud
PEERS	Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux
PER	Personnel d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud
PER	Plan d'études romand
PH	Pädagogische Hochschule
PIRACEF	Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale

PraFo	Praticienne formatrice ou praticien formateur
RLHEP	Règlement d'application de la LHEP du 3 juin 2009
SAGEFI	Service d'analyse et de gestion financière du canton de Vaud
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEPS	Service de l'éducation physique et du sport du canton de Vaud
SESAP	Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation du canton de Vaud
SER	Syndicat des enseignants romands
SIPAL	Service immeubles, patrimoine et logistique du canton de Vaud
SPEV	Service du personnel du canton de Vaud
SPV	Société pédagogique vaudoise
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne
SSP	Syndicat suisse des services publics
SUD	Fédération des syndicats solidaires, unitaires et démocratiques (SUD) Éducation
UER	Unité d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud:
UER AG	Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes
UER AT	Didactiques de l'art et de la technologie
UER DV	Développement de l'enfant à l'adulte
UER EN	Enseignement, apprentissage et évaluation
UER EP	Didactique de l'éducation physique et sportive
UER FR	Didactique du français
UER LC	Didactiques des langues et cultures
UER MS	Didactiques des mathématiques et des sciences de la nature
UER MT	Médias et technologies dans l'enseignement et la formation
UER MU	Pédagogie et psychologie musicales
UER PS	Pédagogie spécialisée
UER SH	Didactiques des sciences humaines et sociales
UNIFR	Université de Fribourg
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
UNINE	Université de Neuchâtel
URSP	Unité de recherche pour le pilotage des systèmes pédagogiques
VAE	Procédure de validation des acquis de l'expérience
2Cr2D	Centre de compétences romand de didactique disciplinaire
3LS	Laboratoire Lausannois Lesson Study

Impressum

Rédaction:

Guillaume Vanhulst,
Cyril Petitpierre, Luc Macherel
(Comité de direction)

Coordination:

Barbara Fournier
(Unité Communication)

Photographies:

Lucien Agasse

Mise en page:

Marc Dubois, Lausanne

Relecture:

Sonia Rihs

Impression:

PCL Lausanne

© Haute école pédagogique
du canton de Vaud.
Novembre 2017

**Suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017
de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud)
par la Direction générale de l'enseignement supérieur de l'Etat de Vaud**

Rapport final – Mars 2018

Table des matières

1	INTRODUCTION	3
1.1	Dispositions légales et objectifs	3
1.2	Démarche	3
1.3	Structure du rapport	3
2	APPRECIATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2012-2017	9
	AXE 1 – Enseignement	9
	AXE 2 – Recherche	12
	AXE 3 – Contribution à la société	15
	AXE 4 – Politique institutionnelle	19
3	ASPECTS FINANCIERS	22
4	CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	23
	ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS	23
	ANNEXE 2 : OBJECTIFS ET MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012 – 2017	25
	ANNEXE 3 : REFERENCES	29

1 Introduction

1.1 Dispositions légales et objectifs

Conformément aux dispositions légales en vigueur¹, le Plan stratégique pluriannuel pour les années 2012-2017 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et le Comité de direction de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud), puis soumis au Grand Conseil le 30 octobre 2013. Celui-ci l'a adopté le 2 juin 2014. Le Plan stratégique est notamment basé sur le Plan d'intentions de la HEP Vaud, instrument de gouvernance élaboré par son Comité de direction (art. 23 LHEP). Il résulte donc d'un processus de négociation ayant permis d'aboutir à un consensus entre la HEP Vaud et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), par l'entremise de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), autorité de surveillance de la HEP Vaud, est tenu de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (art. 9 LHEP et art. 3 RFin-LHEP). A cet effet, le Comité de direction de la HEP Vaud adresse chaque année au Département un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé et contenant notamment des informations sur le suivi du Plan stratégique pluriannuel (art. 6 RLHEP). C'est donc la HEP Vaud qui justifie de l'avancement des travaux dans ses rapports de gestion.

L'objectif du présent rapport est double. Il permet d'une part d'apprécier si les objectifs et les mesures prioritaires définis dans le Plan stratégique ont été mis en œuvre et de témoigner du suivi réalisé par le DFJC. Le suivi doit permettre de mieux comprendre et surveiller la manière dont les mesures sont réalisées, en particulier pour apprécier leur avancement. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation, qui s'intéresserait notamment aux effets à long terme et à la compréhension du pourquoi et du comment certaines réalisations ont été atteintes. D'autre part, le rapport et ses résultats alimentent le prochain Plan stratégique pluriannuel pour les années 2017 à 2022. Bien que la période actuelle se termine en 2017, le suivi, basé sur les réalisations des années 2012 à 2016, a été finalisé afin que les réflexions pour 2017 à 2022 puissent bénéficier de ses constats.

1.2 Démarche

Suivant les dispositions de l'article 6 RLHEP, le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la HEP se base principalement sur l'examen des rapports de gestion annuels de l'institution, qui rendent compte de l'avancement de la mise en œuvre des objectifs et des mesures. En complément, ce rapport repose également sur les rencontres opérationnelles régulières entre le Comité de direction de la HEP et le Département et/ou la DGES.

Le suivi a principalement été réalisé en deux étapes. Sur la base des rapports de gestion 2012 à 2015, la DGES a procédé à une appréciation intermédiaire du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Les principaux constats ont été présentés et discutés avec le Comité de direction de la HEP et la cheffe du DFJC. Dans un second temps, les informations concernant l'année 2016 ont été analysées, de telle sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2012-2016.

1.3 Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017 est présentée dans le chapitre 2, selon les quatre axes stratégiques retenus, à savoir (1) l'enseignement, (2) la recherche, (3) la contribution à la société et (4) la politique institutionnelle. Le chapitre ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le prochain plan stratégique de la HEP Vaud. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis pour la période 2012-2017 et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. La liste complète des

¹ Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, RSV 419.11), Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, RSV 419.11.1) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, RSV 419.11.2).

objectifs et mesures du plan stratégique 2012-2017 est donnée dans l'annexe 2. Le présent rapport ne mentionne pas nécessairement toutes les actions mises en place par la HEP, l'objectif étant d'explicitier l'appréciation qui en est faite². Le chapitre 3 présente enfin les implications financières de la mise en œuvre du plan stratégique.

² Le détail des actions entreprises figure dans les rapports de gestion 2012 à 2016 de la HEP, qui sont publiés sur son site internet : <http://www.hepl.ch> → Mission et organisation → HEP en bref.

2 Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

Ce chapitre propose, pour chacun des quatre axes du plan stratégique, une synthèse des principaux éléments du suivi ainsi qu'une conclusion et des perspectives.

Axe 1 – Enseignement

Pendant la période sous revue, la HEP a fait face à une augmentation importante du nombre d'étudiants, l'effectif étant passé de 1500 en 2012 à 2000 en 2016 pour les formations de base, ce qui représente une augmentation annuelle moyenne de plus de 7%. Une croissance d'environ 5% par an est attendue pour satisfaire aux besoins en enseignants du Canton pendant la période 2017-2022. L'augmentation des capacités de la HEP, couplée au maintien voire à l'amélioration continue de l'offre de formation, reste donc un enjeu majeur du prochain plan stratégique.

Les réalisations de la période 2012-2017 montrent que la qualité des formations de la HEP a été une préoccupation forte de l'institution, qui s'est manifestée dans trois domaines au moins. Premièrement, de nombreuses mesures internes visant à l'amélioration ou au maintien de la qualité ont été mises en œuvre, notamment sous l'égide du Centre de soutien à l'enseignement créé en 2015 : évaluation des enseignements par les étudiants et les participants à la formation continue, adaptation continue du contenu des modules d'enseignement selon les besoins et les évaluations des plans d'études, suivi du taux d'insertion professionnelle des diplômés, etc. Deuxièmement, probablement en conséquence de ces mesures, les procédures de reconnaissance intercantonale ou fédérale des cursus concernés se sont déroulées avec succès, débouchant même sur une reconnaissance sans condition pour le master en éducation précoce spécialisée, ce qui est extrêmement rare, ou sur des appréciations élogieuses des experts mandatés. Troisièmement, l'accent mis sur le développement de la formation par alternance a permis d'augmenter le nombre et l'efficacité des placements en stage, mais surtout d'améliorer les modalités et la qualité de l'évaluation des stages. La proportion de praticiens formateurs certifiés reste toutefois trop faible. Dans le même temps, les besoins en enseignants pour la période 2017-2022 nécessitent une augmentation importante de places de stage et donc du nombre de praticiens formateurs qualifiés. Cet effort devra être poursuivi, en collaboration avec les instances cantonales responsables et les directions d'établissements scolaires.

L'accès aux études a été développé pour des publics variés, notamment afin de favoriser les reconversions professionnelles dans l'enseignement. La mise en place des procédures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience ont permis d'une part la reconnaissance des parcours atypiques pour l'admission à la HEP et, d'autre part, le raccourcissement des études par la prise en compte d'expériences pertinentes pour les formations visées. Les deux procédures sont utilisées par plusieurs dizaines d'étudiants chaque année, ce qui permet d'élargir le bassin de recrutement d'étudiants pour la HEP.

Même si les partenariats interinstitutionnels de la HEP se sont fortement développés au niveau régional, national et international, et tant dans les domaines de l'enseignement que de la recherche, force est de constater que la mobilité étudiante a tendance à stagner à un niveau trop bas. Le développement des échanges mérite une attention particulière pour la prochaine période stratégique.

Axe 2 – Recherche

Dans le domaine de la recherche, les efforts de la HEP se sont tournés essentiellement vers le développement interne de l'institution et de ses compétences. Quatre laboratoires ont été créés entre 2012 et 2016, parfois conjointement avec d'autres institutions de recherche, autour de pôles d'excellence de la HEP. Ils favorisent le regroupement de compétences autour de thématiques précises et communes, ainsi que la collaboration interpersonnelle et interinstitutionnelle. L'existence de ces laboratoires permet aussi de développer la visibilité et la réputation de la HEP et de se faire reconnaître en tant qu'acteur de la recherche dans ces domaines. En outre, des structures de soutien à la recherche ont été mises sur pied, tant pour le suivi (gestion et monitoring) que pour la réalisation de projets (soutien statistique, rédactionnel, etc.). L'ensemble de ces mesures a contribué à asseoir les compétences de recherche de l'institution. Les effets de ces réalisations doivent

maintenant se déployer, afin que la HEP se positionne solidement dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation.

La visibilité des recherches de la HEP sera améliorée notamment par la mise en place, dans le cadre de la politique d'Open Access de l'institution, d'un dépôt en ligne de publication en libre accès (Open Repository For Educational E-prints - ORFEE). Les acteurs du terrain sont associés à certains projets de recherche de la HEP, mais encore trop rarement pour assurer un véritable transfert de connaissance systématique de et vers l'école. Le contexte de la mise en œuvre de la loi sur l'enseignement obligatoire, qui a passablement chargé les établissements, a entravé l'accès au terrain pour les chercheurs de la HEP. Cet effort mérite d'être poursuivi, en collaboration avec les services concernés du Canton. Par ailleurs, la valorisation des résultats de recherche pourra tirer parti des dispositions correspondantes qu'il est prévu d'introduire dans la LHEP avec la révision actuellement en cours.

Le Plan stratégique 2012-2017 demandait à la HEP de diversifier ses sources de financement de la recherche, celle-ci étant financée à 99% par le Canton. Bien que les développements internes adéquats aient été effectués, cette mesure n'a pas encore été réalisée et devra par conséquent être poursuivie pour la prochaine période stratégique. Les réalisations mentionnées ci-dessus laissent penser que l'institution devrait désormais rencontrer plus de succès dans la recherche de fonds compétitifs.

Axe 3 – Contribution à la société

La HEP a été particulièrement active dans la coordination de ses formations avec d'autres hautes écoles romandes voire alémaniques. Cinq masters sont ainsi proposés en tant que formations conjointes avec l'UNIL, l'EPFL, l'UNIGE et la HEP Valais. La HEP Vaud s'est beaucoup investie dans la création du Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR), puis dans celle du Centre de compétence romand en didactique disciplinaire (2Cr2D), piloté par le CAHR et qui bénéficie dès 2017 d'un soutien fédéral sous la forme de « contributions liées à des projets ». Ces deux instances coordonnent des formations continues au plan romand, mais aussi l'ensemble des filières de master en didactiques disciplinaires, dont certaines sont hébergées par la HEP Vaud. Un programme doctoral sera également mis sur pied pour le 2Cr2D.

Les compétences en allemand et en anglais des enseignants et futurs enseignants ont été améliorées soit par un remaniement des formations de base soit par des formations continues, mises en place en partenariat avec le Centre de langue de l'UNIL. Ce sont ainsi plusieurs centaines d'enseignants vaudois qui ont mis leurs connaissances à niveau par le biais d'une formation complémentaire. La thématique de l'école inclusive a également imprégné les plans d'études des formations de base et le programme de formation continue. Par ailleurs, deux laboratoires de recherche de la HEP sont actifs dans ce domaine.

Les modules de formation de la HEP ont été renforcés pour favoriser l'acquisition et la transmission des compétences MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques) par les enseignants et futurs enseignants. En particulier, l'informatique et l'impact du numérique sur l'enseignement ont fait l'objet d'une attention spéciale tant sur le plan de l'enseignement que celui de la recherche. Etant donné l'importance croissante que prennent ces thématiques et leurs conséquences majeures sur l'enseignement, il conviendra d'en faire un point fort du plan stratégique 2017-2022.

Axe 4 – Politique institutionnelle

La période 2012-2017 s'est caractérisée par les travaux préparatoires de la HEP en vue de son accréditation institutionnelle. Les mesures ont concerné plusieurs niveaux. A l'externe, la HEP s'est impliquée activement dans les organes chargés de définir les modalités de l'accréditation institutionnelle, nouveauté introduite avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE). A l'interne, un comité de pilotage pour l'accréditation a été institué en 2015 par le Comité de direction de la HEP. Parallèlement, un Centre d'assurance qualité a été créé. Le personnel de la HEP a été sensibilisé et fortement impliqué dans la mise en œuvre du concept « qualité » et du projet d'accréditation. Il

devra en effet porter la démarche d'auto-évaluation, exigée pour l'accréditation institutionnelle, qui sera conduite durant le premier semestre 2018. Les efforts de la HEP en vue de mettre en place et documenter les processus internes de gestion financière ont débouché en 2015 sur l'attestation du réviseur des comptes de l'existence d'un système de contrôle interne. La demande formelle d'accréditation institutionnelle a été déposée en 2017 auprès de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). La décision d'accréditation devrait être connue à l'été 2019. L'aboutissement de ce projet nécessite donc la poursuite de cet effort dans la période 2017-2022.

Diverses réalisations de la HEP ont contribué à la formation de la relève académique. On mentionnera notamment la mise sur pied de diverses formations de niveau master qui peuvent mener à une carrière d'enseignant-chercheur dans une HEP, dans le domaine des sciences de l'éducation (conjointement avec l'UNIL) et des didactiques disciplinaires (coordonnées au niveau romand). La progression du nombre d'assistants et du nombre de doctorats en cours de réalisation au sein de l'institution attestent de l'investissement concret de la HEP dans la formation de la relève académique.

En ce qui concerne les infrastructures, une identification prospective des besoins a été réalisée et les mesures nécessaires à l'assainissement des locaux actuels et la construction de nouveaux locaux ont été prises. Il apparaît que la HEP atteint ses limites en termes de capacité des locaux à disposition, et que le nouveau bâtiment ne sera opérationnel au plus tôt qu'en 2022. Des solutions intermédiaires de location devront donc être envisagées. La croissance prévue du nombre d'étudiants et la position très en amont de la HEP par rapport aux besoins en enseignants rendent nécessaire le maintien d'un mandat continu d'évaluation prospective des besoins en infrastructures en même temps qu'une réflexion plus large sur une utilisation la plus efficiente possible des locaux à disposition compte tenu des nouvelles possibilités d'enseignement qu'offrent les outils numériques.

Conclusions et perspectives

Le bilan 2012 à 2016 de la mise en œuvre du Plan stratégique 2012-2017 de la HEP est positif. Ce rapport démontre, par des réalisations concrètes, que des efforts soutenus ont été fournis par le Comité de direction de la HEP et par son personnel pour concrétiser les objectifs et les mesures annoncées, malgré des moyens financiers mis à disposition inférieurs à ceux qui étaient prévus dans le Plan stratégique. Grâce au processus participatif de conception du Plan stratégique, la HEP avait été associée aux travaux et a ainsi pu contribuer et adhérer aux objectifs qui lui ont été attribués.

Les constats posés alimentent aussi les réflexions sur les efforts à poursuivre. En effet, du fait de l'adoption tardive du Plan stratégique dans la législature, la HEP n'a disposé que de 3 années pour la mise en œuvre d'objectifs et de mesures ambitieux. Ceci implique la poursuite au-delà de la période 2012-2017 de certaines actions engagées, qui demandent un travail sur le long terme.

L'institution a fait face avec succès à une augmentation rapide et importante du nombre de ses étudiants. Au vu des besoins en enseignants diplômés du canton, cet effort devra être poursuivi dans la période suivante. Cela nécessitera la mise à dispositions de surfaces supplémentaires et un accompagnement actif du développement du campus. La qualité des formations proposées, attestée par les processus d'évaluation interne et par le succès des procédures de reconnaissance, devra continuer d'être garantie en parallèle avec l'augmentation des effectifs. Le déploiement des mesures prises pour améliorer la formation pratique devra être poursuivi afin d'offrir un nombre suffisant de places de stages et un encadrement adéquat. Enfin, l'aboutissement de la procédure d'accréditation institutionnelle, qui a démarré lors de la période 2012-2017, sera l'un des grands défis de la période à venir.

Sur le plan de la recherche, les nombreuses mesures qui ont été prises ont permis de structurer les activités de la HEP autour de pôles d'excellences, de renforcer le soutien aux chercheurs et d'augmenter la production scientifique de l'institution. Ces mesures doivent déployer pleinement leurs effets dans la période suivante, de

sorte à positionner plus clairement la HEP dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation et à diversifier les sources de financement de la recherche.

Les collaborations interinstitutionnelles réalisées dans la période 2012-2017, tant au niveau de la recherche que de la formation, montrent que la HEP est bien insérée dans le tissu local et international des hautes écoles. La formation de la relève du personnel d'enseignement et de recherche de la HEP et le recrutement de personnel qualifié sont particulièrement délicats, du fait de la place spécifique de la HEP à la croisée de deux mondes professionnel et académique spécifiques. C'est pourquoi la formation de la relève, en collaboration avec les hautes écoles romandes notamment, nécessitera encore une attention particulière dans le futur.

Enfin, au vu de l'impact du numérique sur l'enseignement et l'éducation en général, les projets initiés par la HEP lors de la période 2012-2017 devront être étendus. La thématique du numérique est vouée à occuper une place transversale importante dans les activités de formation, de recherche et de formation continue de la HEP.

3 Mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017

AXE 1 – Enseignement

Objectif 1.1 Promouvoir et valoriser la qualité des programmes de formation aux professions de l'enseignement

Cet objectif « porte sur la reconnaissance des formations à l'enseignement, tant d'un point de vue formel pour chaque filière proposée au sein de la HEP (qui implique la reconnaissance des diplômes au niveau national, par la CDIP), que d'un point de vue social, dans la mesure où ces formations sont parfois sous-évaluées par l'opinion publique et doivent être repositionnées dans le champ social » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). A cet effet, trois mesures ont été prévues, dont la réalisation et l'appréciation sont synthétisées ci-après.

Mesure 1.1.1 Garantir la pérennité de la reconnaissance des programmes de formation au plan national	
Réalisations Les diplômes professionnels délivrés par la HEP Vaud font l'objet d'une reconnaissance au niveau national, par le SEFRI concernant le secteur de la formation professionnelle et par la CDIP pour les diplômes touchant aux autres secteurs. Ces reconnaissances font l'objet d'une vérification périodique (confirmations de reconnaissance). L'ensemble des programmes de formation qui doivent être reconnus par la CDIP ou le SEFRI le sont (v. aussi mesure 1.1.2). La certification eduQua a été obtenue en 2010 pour toutes les formations attestées et postgrades, puis renouvelée en 2015. La HEP possède un calendrier clair des renouvellements des reconnaissances à obtenir dans les années prochaines.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 1.1.2 Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation	
Réalisations De nombreuses démarches « qualité » visant l'amélioration continue des programmes de formation (veille sur l'environnement, évaluations internes, évaluation de la formation par les étudiants, etc.) ont été mises sur pied. Au terme de l'examen du dossier de confirmation de reconnaissance du diplôme pour l'enseignement préscolaire et primaire fin 2016, les experts ont estimé qu'il s'agissait « d'un programme de formation de haute qualité, notamment si l'on considère l'articulation théorie-pratique, l'articulation enseignement-recherche et la conception de la formation pratique ». On relève également que le diplôme de pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée, organisé conjointement avec l'UNIGE, a été reconnu sans condition, ce qui est extrêmement rare parmi les décisions de reconnaissance de la CDIP et rend compte de la qualité non seulement du programme, mais également de la gestion du processus de reconnaissance au sein de la HEP Vaud. En dehors de ces procédures de reconnaissance, la qualité des programmes de formation de la HEP est également attestée par un taux d'insertion dans l'enseignement très élevé des diplômés. En effet, 3 ans après l'obtention du titre, plus de 90% des diplômés pour l'enseignement secondaire I ou II sont actifs dans l'enseignement (tous degrés confondus), proportion qui monte à près de 100% pour les diplômés pour l'enseignement préscolaire et primaire.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 1.1.3 Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement	
Réalisations Un Master en mathématique pour l'enseignement a été ouvert en 2014 en collaboration avec l'EPFL. Le programme de spécialisation du Master ès Lettres Pédagogie et médiation culturelle, en partenariat avec l'UNIL, a accueilli sa première volée en 2016. Ces deux nouvelles formations, sous forme de partenariats qui témoignent de la qualité des cursus, contribuent à rendre visibles les métiers de l'enseignement auprès d'un public varié. De manière générale, on relève la présence de la HEP dans de nombreuses manifestations visant à promouvoir la profession et la formation. Dès 2015, des actions ciblées auprès des gymnasiens ont été mises en œuvre et la présence de la HEP a été développée sur les réseaux Facebook, LinkedIn, Vimeo, notamment avec la réalisation de 7 films promotionnels.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 1.2 - Promouvoir et renforcer la formation par alternance

Cet objectif vise à l'amélioration de l'articulation entre les temps de théorie ou d'apprentissages didactiques d'une part et les temps de pratique ou de stage d'autre part. Deux mesures ont été prévues.

Mesure 1.2.1 Améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP)	
Réalisations Des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs (PraFos) ont lieu notamment dans le cadre des visites de stages B par le corps enseignant de la HEP, et se font également sous des formes diverses (p.ex. actions de formation, de conduite de projet, de rencontres d'échanges, organisées par les filières et les UER, participation des PraFos dans le Conseil de la HEP et les commissions d'études, etc.). Un plan d'actions visant à promouvoir et renforcer la formation par alternance a été lancé en 2015 au sein de la HEP et réunit membres du corps enseignant de la HEP et PraFos. Le plan d'actions continue à être mis en œuvre (révision de l'offre de formation continue pour PraFo, élaboration d'échelles descriptives pour l'évaluation des stagiaires par les PraFos, évaluation de la formation en stage par les étudiants, etc.). Depuis 2015, des PraFos sont invités à participer à des jurys d'examens au sein de la HEP Vaud.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 1.2.2 Renforcer les dispositifs de la formation pratique	
Réalisations Dès 2013, la HEP a soutenu la mise sur pied de la plateforme cantonale « formation pratique » (CoFoPra), afin de faciliter le placement de stagiaires et le recrutement de PraFos. Les nouvelles modalités de coordination avec les services cantonaux (DGEO, DGEP, SESAF) renforcent la participation des directions d'établissements à la gestion des placements en stage et leur implication. La mise en œuvre de la gestion informatisée du placement en stage a permis d'en améliorer l'efficacité, et permet un partage rapide de l'information avec les nombreux partenaires (directeurs d'établissements, PraFos, étudiants, formateurs HEP, direction HEP, services cantonaux). La HEP effectue désormais avec succès plus de 3300 placements en stage chaque année. Même si les chiffres disponibles n'autorisent pas encore une vue à moyen/long terme, la part de PraFos certifiés a pour l'instant tendance à stagner à un niveau insuffisant au cours de la période sous revue (entre 50% et 70% selon les filières). Toutefois, premièrement, le plan d'actions visant à promouvoir et renforcer la formation par	Appréciation La mesure a été réalisée, mais une attention soutenue doit continuer d'être portée sur l'augmentation du nombre de PraFos certifiés.

alternance (v. mesure 1.2.1) devrait déployer ses effets dans les années à venir. Deuxièmement, le nombre de CAS PraFos délivrés annuellement est en augmentation. Troisièmement, le nouveau statut des PraFos, qui entrera en vigueur le 01.08.18 (décision n°159 du DFJC), devrait renforcer l'incitation à la formation. La proportion de PraFos formés devrait donc augmenter dans les années qui viennent.

Objectif 1.3 – Inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif

Cet objectif « touche à l'ouverture des formations à l'enseignement de la HEP sur des contextes variés » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il se décline en deux mesures.

Mesure 1.3.1

Faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE)

Réalisations

Une procédure d'admission sur dossier (ASD) a été introduite dès 2013 pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire. Elle permet l'accès à la formation d'enseignant pour des personnes qui souhaitent se reconverter mais ne remplissent pas les conditions formelles d'admission.

La procédure de validation des acquis d'expérience (VAE) a été introduite en 2013 pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire, le master en enseignement secondaire I et le CAS PraFo. Elle permet de prendre en compte des compétences professionnelles ou accumulées de manière formelle ou non formelle afin de réduire la durée des études. En 2016, la VAE a été étendue au Complément en sciences de l'éducation pour le DAS PIRACEF.

Les personnes concernées sont souvent en emploi et diffèrent de ce fait leur inscription après une procédure d'ASD. Compte tenu également de la durée des études, un recul de plusieurs années sera nécessaire pour pouvoir mieux juger du succès des procédures d'ASD et de VAE et de la réussite des étudiants concernés. On relève toutefois déjà que les deux procédures sont utilisées par plusieurs dizaines d'étudiants chaque année, qui n'auraient sans cela vraisemblablement pas entamé de parcours dans l'enseignement.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.2

Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux

Réalisations

De manière générale, les échanges nationaux et internationaux se développent (en termes de nombre de collaborations internationales, v. également objectif 4.4) et s'intensifient (en termes de nombre d'échanges) pour les étudiants et toutes les catégories de personnel. On relève cependant que le nombre d'étudiants en mobilité OUT à l'étranger a tendance à stagner, voire reculer et ne concerne qu'une faible proportion d'étudiants (74 séjours OUT en 2016, toutes durées confondues, pour 1998 étudiants dans les formations de base). Le nombre de séjours OUT en Suisse, qui pourraient notamment être utilisés pour améliorer les compétences en allemand des étudiants, est également très faible.

On dénombre neuf programmes d'enseignement interinstitutionnels (avec la HEP Valais, l'UNIGE, l'EPFL, l'UNIL, l'IFFP, l'IDHEAP et le CAHR regroupant l'ensemble des HEP romandes), dont trois ont été mis sur pied dans la période sous revue (MA en Mathématiques pour l'enseignement avec l'EPFL dès 2014 ; spécialisation du MA ès Lettres Pédagogie et médiation culturelle avec l'UNIL dès 2016 ; MA en didactique de l'éducation physique et du sport avec l'UNIL dès 2017).

Projet commun à toutes les HEP romandes, le Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires (2Cr2D) a été lancé en 2016 avec la participation de la HEP

Appréciation

La mesure a été partiellement réalisée : l'effort en vue de favoriser la mobilité étudiante mérite d'être poursuivi.

Vaud et est au bénéfice d'une contribution fédérale de 5.1 millions pour la période 2017-2020. Il a pour objectif de favoriser le développement solidaire des compétences de toutes les institutions romandes dans toutes les didactiques des disciplines et de coordonner le développement de MA et MAS en didactique disciplinaire au plan romand. Toutes les filières de master en didactique, dont les deux hébergées par la HEP Vaud (français langue première et sport et éducation physique) sont coordonnées au plan romand dans ce cadre.

AXE 2 – Recherche

Objectif 2.1 Promouvoir des recherches de haute qualité, tirant parti du positionnement de la HEP Vaud entre le monde académique et le monde professionnel

Cet objectif « comprend deux phases en ce qui touche à la recherche au sein de la HEP : une première phase d'analyse des questionnements et champs de recherche dans lesquels l'institution prend d'ores et déjà une part active ; une seconde phase, découlant de la première, qui équivaut à une mise en valeur desdites recherches » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Quatre mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.1.1

Conduire l'analyse des questionnements et champs de recherche actuels de la HEP ; contribuer à leur évolution

Réalisations

Une structuration des champs de recherche de la HEP a été réalisée avec la création de pôles d'excellence sous la forme de laboratoires :

- Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS) en 2010 ;
- Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives (LASALÉ) en 2012 ;
- Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable (LirEDD) en 2013 ;
- Laboratoire lausannois lesson study (3LS) en 2014 ;
- Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures (LPIC) en 2016 et
- FabLab en 2017.

En parallèle, des outils de gestion des projets de recherche (p.ex. système de gestion des informations relatives aux projets R&D, Open Repository For Educational E-prints) ont été développés. Ils permettront de monitorer l'ensemble des projets de recherche menés à la HEP Vaud (domaine, implication des acteurs de terrain, objectif, financement, collaborations, méthodologie). Le soutien à la recherche (méthodes et outils, statistiques, lien recherche-formation, transfert dans la pratique, visibilité des recherches, soutien rédactionnel) a également été renforcé (mise sur pied du Centre de soutien à la recherche dès 2015). L'examen continu des questionnements et champs de recherche et leur évolution a lieu via les processus ordinaire d'une recherche menée en toute autonomie (appels à projets, reviewing, réseaux, etc.) et via les interactions avec le monde professionnel (implication des acteurs du terrain, utilisation des ressources pédagogiques, etc.) et académique.

Appréciation

La mesure a été partiellement réalisée. Les mesures de soutien à la recherche et la structuration en pôles d'excellence sous la forme de laboratoires ont été mis en œuvre, mais les effets d'une telle politique ne se manifestent que sur le moyen/long terme. Il s'agit encore de positionner clairement la HEP dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation, dans le respect de la liberté académique.

Mesure 2.1.2

Améliorer la visibilité des recherches HEP

Réalisations

En termes de nombre de publications scientifiques ou de communications lors de manifestations scientifiques, la production de la HEP augmente, cela plus rapidement que l'augmentation de ses dépenses de Ra&D. Par ailleurs, l'outil Open Repository For Educational E-prints (ORFEE) sera mis en service début 2018 en vue du référencement,

Appréciation

La mesure a été réalisée.

du dépôt numérique et de la consultation en ligne des publications scientifiques des chercheurs. Il faudra toutefois également un recul de plusieurs années (v. mesure 2.1.1) pour confirmer cette tendance à l'amélioration de la visibilité des résultats de recherche.	
Mesure 2.1.3 Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche	
Réalisations La HEP organise notamment des colloques, des journées d'études et des formations continues avec ou pour les enseignants. Un tiers environ des projets de recherche bénéficient de la contribution de partenaires de terrain (PraFos, enseignants, directions d'établissements, ...). On peut citer à titre d'exemple les travaux de deux laboratoires. Le 3LS (Laboratoire lausannois lesson study) qui travaille à des projets de recherche-formation menés de manière collaborative par un groupe d'enseignants, accompagné le plus souvent de chercheurs, qui étudie, planifie, enseigne, observe, révisé et diffuse une ou plusieurs leçons à propos d'un objet d'apprentissage. Les travaux du laboratoire LPIC (Langues, plurilinguisme, intégration, cultures), débutés en 2016, visent notamment à favoriser l'interaction entre le terrain scolaire et la recherche et mettre en œuvre des démarches de recherche et de développement de type participatif et collaboratif. Pour autant que l'on puisse en juger avec le faible recul temporel, l'implication des partenaires de terrain dans les projets de recherche de la HEP ne s'est pas encore améliorée significativement lors de la période sous revue. Toutefois, il faut situer cette problématique dans le contexte d'établissements scolaires relativement chargés par les réformes dues à l'entrée en vigueur de la LEO.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée. Le lien avec le terrain en termes de collaboration avec les établissements et de transfert de connaissance doit encore être amélioré. Comme l'accès aux établissements sort du champ de compétence exclusif de la HEP, ces efforts doivent être coordonnés avec les services employeurs.
Mesure 2.1.4 Diversifier les sources de financement de la recherche	
Réalisations La HEP consacre plus du cinquième de son budget à la Ra&D, dont 1% est financé par des fonds de tiers, le reste étant à la charge du Canton. Les qualifications du personnel d'enseignement et de recherche ont été renforcées (v. objectif 4.2), tout comme les mécanismes institutionnels de soutien à la recherche. Ces mesures, judicieuses, n'ont toutefois pas encore mené à la diversification des sources de financement de la recherche. Une telle évolution demande en effet un certain temps pour imprégner la culture institutionnelle et déployer ses effets.	Appréciation La mesure n'a pas été réalisée. L'effort de diversification des sources de financement de la recherche devra être concrétisé, afin de renforcer l'autonomie de l'institution et la qualité et la compétitivité de ses recherches.

Objectif 2.2 Renforcer le lien entre la recherche et la formation

Cet objectif s'attache « d'une part à faire bénéficier de manière optimale les étudiants de la HEP des avancées de la recherche menée au sein de l'institution et d'autre part à enrichir les questionnements pouvant donner lieu à de nouvelles recherches » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Quatre mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.2.1 Faire participer les étudiants aux recherches menées au sein de la HEP et leur permettre d'en bénéficier dans les enseignements	
Réalisations Les PEERS (Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux), mis sur pied dès 2012, permettent en règle générale des échanges de 5 à 8 jours de groupes formés d'un enseignant-chercheur et de trois étudiants avec un groupe partenaire basé à l'étranger (au total env. 50 étudiants chaque année). Par ailleurs, les étudiants sont également impliqués dans les projets de recherche du fait qu'une grande majorité des mémoires de diplômes sont effectués en lien avec l'un des projets de recherche en cours à la HEP, car cette modalité leur est systématiquement proposée.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.2 Promouvoir des projets de recherche qui émergent des formations	
Réalisations La HEP inventorie les projets de recherche issus des problématiques de la formation, qui constituent un tiers de ses projets. Ils sont issus aussi bien des formations initiales que des formations postgrades ou continues. Les innovations dans l'enseignement résultant des travaux de recherche sont toutefois très difficiles à identifier, à dénombrer et à catégoriser. Elles sortent en partie de la zone d'influence de la HEP, puisque les résultats publiés des recherches sont à la disposition du public. Les nouveaux outils de monitoring des projets de l'institution continueront de fournir des informations à ce sujet.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.3 Promouvoir notamment la recherche comme formation continue des formateurs	
Réalisations La recherche fait partie du cahier des charges de l'ensemble des professeurs HEP et professeurs formateurs. La recherche en tant que formation continue des formateurs est pratiquée, comme l'atteste la production scientifique en augmentation (v. objectif 2.1) tout comme le nombre de thèses en cours (v. objectif 2.3).	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.4 Encourager la diversité des approches scientifiques et pédagogiques	
Réalisations La fonctionnement de la HEP Vaud est basé sur une structure matricielle : les filières définissent les plans d'études des programmes de formation en fonction des besoins de la profession et des conditions de reconnaissance intercantonale. Elles organisent les formations en modules dont elles définissent la thématique et assurent la cohérence et la complémentarité. Les unités d'enseignement et de recherche (UER), en charge de la production et de la transmission des savoirs scientifiques, précisent le contenu des modules de formation, en assumant la responsabilité scientifique, leur conduite et leur évaluation. Les différentes UER ont chacune leur domaine de référence scientifique propre et leurs collaborateurs présentent eux-mêmes une grande hétérogénéité d'origines professionnelles et scientifiques, ce qui garantit la diversité des approches scientifiques et pédagogiques. Par ailleurs, la liste des projets de recherche de la HEP permet de constater la variété des thématiques de recherche investiguées, des postures épistémologiques, des cadres de référence, des méthodes et des instruments utilisés. Cette variété est aussi la conséquence d'une liberté de recherche garantie par la loi et exercée dans le cadre de nombreuses collaborations interinstitutionnelles et de l'insertion de la HEP dans les milieux académique et professionnel.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 2.3 Renforcer l'ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux

Cet objectif vise à « renforcer les liens existants et d'en tisser d'autres avec des institutions parentes sises en Suisse et à l'étranger, ou encore à promouvoir la participation des chercheurs de la HEP dans des projets de recherche interinstitutionnels, afin de consolider le réseau scientifique dans lequel s'inscrit déjà la HEP » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Une seule mesure a été prévue pour cet objectif.

Mesure 2.3.1 Augmenter les collaborations interinstitutionnelles en termes de recherche	
Réalisations La HEP a établi des partenariats de recherche avec plusieurs dizaines d'institutions, en Suisse et dans le monde. Ces partenariats se concrétisent notamment sous la forme de projets de recherches ou projets de thèses de doctorat communs – au total près de 200 en cours. Tant le nombre d'institutions partenaires que le nombre de projets ont augmenté lors de la période sous revue.	Appréciation La mesure a été réalisée.

AXE 3 – Contribution à la société

Objectif 3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

Cet objectif « vise à assurer l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud) par le biais de quatre mesures.

Mesure 3.1.1 Répondre à l'évolution des besoins en nouveaux enseignants diplômés	
Réalisations Les effectifs étudiants ont subi une forte augmentation entre 2012 et 2016, particulièrement pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire (+9%/an ; master pour l'enseignement au secondaire I : +7%/an ; master pour l'enseignement au secondaire II : +4%/an ; master en enseignement spécialisé : +3%/an), conformément aux prévisions effectuées dans le cadre du Plan d'intentions 2012-2017 de la HEP. Le taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée (c'est-à-dire dans le degré d'enseignement pour lequel le diplôme a été obtenu), trois ans après l'obtention de leur titre, varie entre 70% et 80% pour les diplômés pour l'enseignement au secondaire II et entre 90% et 100% pour les diplômés pour les niveaux préscolaire, primaire et secondaire I. Le taux d'insertion relativement faible des diplômés pour l'enseignement au secondaire II s'explique par le fait que 20% à 30% d'entre eux sont actifs au niveau secondaire I. Afin d'améliorer l'employabilité des diplômés et d'atténuer les effets de la limitation des places pour la formation à l'enseignement au secondaire II, la HEP a mis sur pied une formation combinée pour l'enseignement aux niveaux secondaire I et II. Dans l'ensemble, le taux de chômage des étudiants des HEP suisses une année après l'obtention de leurs titres était de 0.8% en 2015 selon l'OFS, soit le plus bas tous types de hautes écoles et tous domaines confondus, à l'exception des professions de la santé. L'adéquation entre le nombre d'enseignants formés et les besoins du système scolaire vaudois, par degré d'enseignement et par branche, ne pourrait être vérifiée définitivement qu'au moyen d'une étude plus approfondie du « marché » des enseignants, notamment en collaboration avec les employeurs, ce qui sort du cadre de ce bilan.	Appréciation La mesure a été réalisée. Les prévisions démographiques concernant les élèves mais aussi le renouvellement des enseignants en activité impliquent cependant la poursuite de l'augmentation des effectifs étudiants à la HEP, tout en maintenant la qualité des formations.

Mesure 3.1.2 Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER)	
Réalisations Depuis la rentrée 2013, l'ensemble des prestations usuelles de formation continue en rapport avec l'enseignement est mené en référence au PER. L'offre de formation continue s'est développée et s'étend désormais à chacune des disciplines du PER. Elle touche un public de plus en plus nombreux et affiche un taux de satisfaction très élevé (92%-96%).	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 3.1.3 Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles, en coordination avec les instances romandes	
Réalisations La HEP a mis sur pied divers programmes de formation conjointement avec d'autres institutions : – Master en éducation précoce spécialisée avec l'UNIGE ; – Master en enseignement spécialisé avec la HEP Valais ; – Master en didactique du français langue première avec l'UNIGE ; – Master en mathématiques pour l'enseignement avec l'EPFL ; – Master en sciences et pratiques de l'éducation, Master en didactique de l'éducation physique et du sport et Spécialisation du Master en Lettres Pédagogie et médiation culturelle avec l'UNIL. Par ailleurs, toutes les filières de master en didactique, dont les deux hébergées par la HEP Vaud (français langue première et sport et éducation physique) sont coordonnées au plan romand dans le cadre du 2Cr2D (v. objectif 1.3). Ce centre est soutenu par le Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR). Diverses formations continues sont également organisées au niveau romand (CAS/DAS/MAS Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale [PIRACEF], CAS/DAS/MAS Formation romande en direction d'institution de formation [FORDIF], CAS Apprentissages fondamentaux). La HEP a en outre développé, rédigé ou collaboré à la réalisation de nombreux moyens didactiques. Elle s'est notamment investie dans les Moyens d'enseignement romands (MER), coordonnés et publiés par la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP), dans les domaines des activités créatrices et manuelles, de l'histoire, de la géographie, des mathématiques et de la physique, du droit et des apprentissages fondamentaux. Des mandats d'expertise et des collaborations avec les services cantonaux (DGEO, SEPS, SERAC) ont également débouché sur des moyens didactiques ou d'évaluation en sciences de la nature, en éthique et culture religieuse, en éducation à la citoyenneté, en éducation physique et sportive, et en faveur de la structure Ecole-Musée.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 3.1.4 Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères	
Réalisations La mise en place et la conduite d'une formation complémentaire pour l'enseignement de l'allemand et de l'anglais au primaire, en collaboration avec le Centre de langues de l'UNIL, a été effectuée avec succès. La formation a été suivie par plusieurs centaines d'enseignants du Canton. Les derniers stages et évaluations sont en passe de s'achever.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Pour les nouveaux enseignants, la possibilité d'une double compétence allemand/anglais pour le bachelor en enseignement préscolaire/primaire, introduite dès 2013, est désormais choisie régulièrement. La création d'un nouveau diplôme additionnel en didactique de l'allemand pour les porteurs du bachelor en enseignement préscolaire/primaire, profil 1-4, s'est poursuivie (introduction dès l'année académique 2017-2018). En 2016, l'UER Langues et cultures s'est engagée dans le projet de développement de profils de compétences linguistiques spécifiques à l'emploi pour les enseignants de langues étrangères avec la Haute école pédagogique de Saint-Gall et la HES de la Suisse italienne (allemand, français, italien, anglais). La plupart des membres de cette UER ont rejoint l'Association en didactique des langues étrangères en Suisse, fondée en 2015, dont le premier colloque sera organisé à la HEP Vaud en 2018.	

Objectif 3.2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves

Cet objectif « s'attache à faciliter l'intégration de la diversité des élèves, dans une perspective inclusive. Il s'agit prioritairement de préparer les enseignants à la réalité du système scolaire vaudois » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 3.2.1 Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive	
Réalisations Le thème de l'école inclusive a été intégré dans les programmes de formation de la HEP (nouveaux modules, nouveaux séminaires, interventions de spécialistes et organisation de séminaires pour les étudiants), notamment dans le cadre de la mise en œuvre dès 2012 du nouveau plan d'études du bachelor en enseignement préscolaire/primaire. Depuis 2013, un comité scientifique et professionnel DGEO/SESAF/AVOP/HEP coordonne l'offre de formation continue des personnes appelées à accompagner les élèves en situation de handicap dans leur scolarisation. Tant les cours du programme que les formations sur mesure ou encore des journées cantonales co-organisées par la HEP abordent les handicaps et les différences socio-culturelles, dans l'optique générale de la gestion de classes hétérogènes et d'un enseignement différencié. La participation à ces formations est en augmentation régulière. Par ailleurs, plusieurs CAS touchés par la thématique sont délivrés par la HEP. Enfin, la filière Secondaire I a participé aux travaux du groupe de travail de swissuniversities « Aspects de la pédagogie spécialisée dans la formation des enseignantes et enseignants des classes ordinaires », qui ont débouché sur des recommandations de swissuniversities à l'attention de la CDIP.	Appréciation La mesure a été réalisée, mais doit être poursuivie dans la perspective de la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée.
Mesure 3.2.2 Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école inclusive »	
Réalisations Les recherches menées par la HEP en rapport avec la thématique de l'école inclusive sont nombreuses, et sont notamment le fruit du Laboratoire Accrochage Scolaire et Alliances Éducatives (LASALÉ) et du Laboratoire international sur l'intégration scolaire (LISIS, en collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières). Ces recherches, menées parfois dans le cadre de collaborations internationales, font l'objet de publications (dont des mémoires d'étudiants et des thèses) et de communications et sont valorisées tant auprès de la communauté scientifique que des professionnels de l'enseignement, dans le cadre de formations continues et de manifestations publiques ou scientifiques. Des outils pédagogiques en sont également	Appréciation La mesure a été réalisée.

issus. Enfin, des réflexions sont en cours au sein de la HEP quant au développement de l'offre de formation continue, initiale et postgrade pour répondre à la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée.

Objectif 3.3 Sensibiliser aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques)

Cet objectif « consiste en un renforcement spécifique pour des domaines importants, les MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques) dans lesquels la relève en personnel qualifié n'est pas suffisamment grande » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud) par le biais de trois mesures.

Mesure 3.3.1

Attirer vers l'enseignement les étudiants à l'aise dans les domaines MINT

Réalisations

La HEP réalise des activités de promotion auprès des étudiants à l'aise dans les domaines MINT sous des formes diverses (participations à des salons, festivals, organisation de conférences, de colloques et de journées d'études, etc.).

Par ailleurs, on relève aussi l'ouverture du Master en mathématique pour l'enseignement (MAME), conjointement avec l'EPFL, dès la rentrée 2014. Cette formation assure un haut niveau de formation aussi bien en mathématiques qu'en pédagogie et en didactique, et permet d'obtenir le diplôme d'enseignement des mathématiques au secondaire II en deux ans.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 3.3.2

Renforcer les compétences (intérêt, attitudes, connaissances) des étudiants et des enseignants en activité dans les domaines MINT

Réalisations

Le renforcement des compétences MINT des étudiants a été poursuivi par exemple via l'ouverture d'un complément de formation en mathématiques dans le cursus de master pour l'enseignement au secondaire I en 2013, d'un cours de connaissances mathématiques dans le cursus de bachelor pour l'enseignement préscolaire/primaire en 2012, et de nombreux modules dans d'autres programmes existants (TIC, robotique, etc.). Pour les enseignants en activité, l'offre de formation continue a également été étoffée (PReSSMITIC, MITIC pour les formateurs, cours de programmation et de robotique, etc.). Par ailleurs, de nombreuses ressources pédagogiques ont été développées par les enseignants-chercheurs de la HEP (plateformes multimédias, banque de ressources pédagogiques, films, etc.).

Ces réalisations, tout comme celles concernant la recherche (v. mesure 3.3.3) permettent d'affirmer que la préoccupation du renforcement des disciplines MINT est devenue partie intégrante des activités de la HEP.

Appréciation

La mesure a été réalisée. Cependant, au vu de l'importance toujours croissante du numérique, la poursuite de cet effort est à envisager.

Mesure 3.3.3

Construire et diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques d'enseignement et ses enjeux.

Réalisations

Plusieurs unités d'enseignement et de recherche de la HEP développent des activités centrées sur l'impact de l'évolution technologiques sur les pratiques d'enseignements et ses enjeux (UER Médias et TIC dans l'enseignement et la formation, UER Didactiques de l'art et de la technologie). En termes de recherche (publications, communications, thèses de doctorat, etc.), ces activités sont essentiellement regroupées dans deux laboratoires. Il s'agit du Laboratoire Lausannois Lesson Study (3LS), créé en 2014 et dont l'objectif est l'amélioration des pratiques enseignantes et des apprentissages de tous les élèves, et du Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du

Appréciation

La mesure a été réalisée. Cependant, au vu de l'importance toujours croissante du numérique, la poursuite de cet effort est à

développement durable (LirEDD). Par ailleurs, un Centre de soutien à l'e-learning a été mis en place en 2016. Il vise à favoriser l'articulation entre travail présentiel et non présentiel (à distance) des dispositifs de formation à la HEP Vaud. Enfin, on relève également l'ouverture du FabLab de la HEP, en 2017, dans lequel les enseignants en formation et en activité pourront se familiariser avec des démarches de conception et de construction assistées par ordinateur.	envisager.

AXE 4 – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Assurer une gestion orientée vers l'amélioration continue

Au vu de l'autonomie accordée à la HEP Vaud, cet objectif vise à garantir « l'existence d'outils et de procédures formalisées qui permettent à la HEP de gérer librement et de manière optimale aussi bien ses finances que son personnel. D'une part, ce processus assure les autorités politiques et de tutelle que la HEP est à même d'assumer pleinement les missions que le législateur lui a confiées. D'autre part, il doit également permettre de poser les fondations pour le dépôt d'une demande d'accréditation institutionnelle, conformément aux dispositions prévues par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Une mesure a été prévue à cet effet.

Mesure 4.1.1 Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales	
Réalisations La HEP s'est investie dans les instances pertinentes pour l'accréditation institutionnelle, notamment le groupe de travail de l'ancien Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) pour l'élaboration des directives d'accréditation et lignes directrices en vue de l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, le Groupe de coordination Accréditation de swissuniversities, et la présidence de la Commission « Développement de la qualité » de l'ancienne Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP). Dès 2015, le Comité de direction de la HEP a institué et présidé un Comité de pilotage interne spécifique au projet Accréditation, et doté la HEP d'un Centre assurance qualité, chargé notamment du projet d'accréditation. La demande d'accréditation institutionnelle a été déposée en 2017 auprès du Conseil suisse d'accréditation et le premier rapport d'autoévaluation est prévu pour 2018. En outre, au niveau de la gestion financière, le réviseur externe des comptes a confirmé l'existence d'un système de contrôle interne dès 2015, après des efforts soutenus pour mettre en place la documentation et les processus nécessaires depuis 2012. En résumé, la HEP, de par son implication dans les instances en charge de l'accréditation, est consciente des enjeux et des exigences liées à l'accréditation institutionnelle. La structure de la HEP a été adaptée notamment pour en tenir compte et renforcer le développement de la culture qualité en son sein. Les instances de pilotage et de mise en œuvre du projet d'accréditation ont été mises sur pied.	Appréciation La mesure a été réalisée. L'accréditation institutionnelle à proprement parler reste cependant un enjeu pour la prochaine période stratégique.

Objectif 4.2 Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP

Cet objectif concerne l'ensemble du personnel d'enseignement et de recherche. Il vise à « ménager des conditions de travail attractives, mais également mener une politique de formation continue destinée à tous les collaborateurs de la HEP. En ce qui concerne la relève scientifique, constituée par le corps intermédiaire,

elle devra être assurée par l'engagement d'assistants supplémentaires et encouragée par l'implication de la HEP dans des programmes de formation doctorale, ainsi que par l'obtention de fonds tiers pour des engagements sur des projets de recherche » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues pour remplir cet objectif.

Mesure 4.2.1 Contribuer à la relève académique	
Réalisations La HEP collabore avec des universités suisses et étrangères pour la conduite et la soutenance des thèses. Sur la quarantaine de thèses en cours parmi les collaborateurs de la HEP, la moitié environ sont des cotutelles avec d'autres institutions. Le nombre d'assistants tout comme le nombre de doctorants (y compris parmi les enseignants) et le nombre d'enseignants habilités à codiriger des thèses sont en augmentation. Le master en sciences et pratiques de l'éducation, mis sur pied conjointement avec l'UNIL dès la rentrée 2014, est suivi par un nombre croissant d'étudiants. La HEP a par ailleurs participé activement à la mise sur pied du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire 2Cr2D. Le centre coordonne au niveau romand les formations en didactique aux niveaux master et doctorat. Tant les formations en didactique qu'en sciences de l'éducation peuvent déboucher notamment sur une activité d'enseignant-chercheur dans une HEP. Elles constituent ainsi le pilier de la relève pour ce type de haute école.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 4.2.2 Favoriser la consolidation des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique	
Réalisations Le niveau de qualification des enseignants et du personnel administratif et technique est en augmentation, comme l'atteste le nombre d'enseignants docteurs et la participation à des formations continues. Le recul manque encore pour pouvoir faire un bilan de la procédure d'évaluation du personnel d'enseignement et de recherche prévue par la LHEP. En effet, cette procédure est seulement en train d'être mise en œuvre à large échelle pour la première fois, puisqu'une grande partie des contrats de professeurs a été renouvelée en 2012, et que l'évaluation n'intervient en général que tous les six ans, à cette occasion. En vue de favoriser des conditions de travail attractives, la HEP a mis à l'étude en 2015 une directive sur le télétravail pour le PAT, ainsi qu'un projet pilote d'annualisation du temps de travail, qui est en cours d'évaluation. Quelques places de garde d'enfants ont été mises à disposition du personnel et des étudiants. Dès 2014, l'intégration de l'ancienne unité Bibliothèque de la HEP Vaud à la BCUL a permis de renforcer l'accès aux ressources pédagogiques. Des améliorations de l'offre de formation continue pour le personnel sont également prévues. Par ailleurs, une directive et des mesures concernant la santé et la sécurité au travail donneront suite aux travaux effectués par la commission correspondante.	Appréciation La mesure a été réalisée. Après le premier exercice d'évaluation du PER conduite à large échelle au sein de la HEP, il serait judicieux d'en faire un bilan.

Objectif 4.3 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures

Cet objectif « rappelle la mission fort concrète donnée par le Conseil d'Etat à la HEP en termes d'évolution de son infrastructure : une mission de planification et de développement qui réponde à l'évolution démographique dont elle fait l'objet » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il est constitué de deux mesures.

Mesure 4.3.1 Identifier de manière prospective les besoins en termes d'infrastructure	
Réalisations L'identification prospective des besoins en infrastructure et la planification des travaux en collaboration avec les services cantonaux concernés sont mis en œuvre au sein du Comité de direction de la HEP. Les travaux de rénovation de l'Aula des Cèdres ont débuté en été 2017 pour une durée de 18 mois, ce qui accentue le manque de grandes salles nécessaires notamment pour les examens et les cours à large effectif. Un crédit d'étude pour la réalisation d'un nouveau bâtiment, dans le cadre du nouveau plan d'affectation de la Campagne des Cèdres, a été octroyé en 2017 par le Conseil d'Etat. Ce nouveau bâtiment devrait être opérationnel en 2022 pour faire face aux besoins en enseignant-e-s découlant de l'évolution démographique et remplacer les six pavillons « provisoires » du site datant de 1964 et 2014. Dans cette attente, la HEP recherche des locaux supplémentaires à louer à l'extérieur du site.	Appréciation La mesure a été réalisée. Au vu de l'augmentation prévue des effectifs étudiants qui découle des besoins en enseignants du Canton, la poursuite d'une évaluation prospective continue des besoins en termes d'infrastructures est nécessaire.
Mesure 4.3.2 Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés	
Réalisations Dès 2013, le bâtiment situé à l'avenue de Cour 33 a été équipé notamment d'une nouvelle bibliothèque, d'un nouvel espace d'accueil et d'une nouvelle cafétéria. Les travaux de rénovation et d'entretien se poursuivent. Des pavillons provisoires (8 salles de cours, 15 bureaux) ont été installés à partir de 2013 et finalisés en 2014.	Appréciation La mesure a été réalisée. L'état actuel des bâtiments de la HEP et l'augmentation des besoins en locaux due à la croissance des effectifs étudiants requièrent toutefois la poursuite de cette mesure.

Objectif 4.4 Poursuivre le développement de partenariats

Cet objectif « incite la HEP à soigner ses projets en cours avec d'autres hautes écoles ainsi qu'à profiter de nouvelles synergies interinstitutionnelles lorsque celles-ci se présentent et ceci par rapport à toutes ses missions » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il est constitué d'une seule mesure.

Mesure 4.4.1 Consolider et développer des projets de collaboration spécifiques avec d'autres hautes écoles	
Réalisations En dehors des collaborations scientifiques (v. objectif 2.3), la HEP développe ou maintient de nombreuses collaborations interinstitutionnelles, formalisées ou non. Elles portent sur des objets de collaboration divers : en lien avec la formation (principalement mobilité des étudiants) ou avec l'échange d'informations, d'expériences ou d'expertise. La longue liste des collaborations non formalisées qui est donnée dans les rapports de gestion témoigne des liens forts que tisse la HEP avec ses partenaires dans tous les domaines (institutionnel, formation, recherche) et à tous les niveaux (cantonal, romand, national et international).	Appréciation La mesure a été réalisée.

4 Aspects financiers

Pour mettre en œuvre les objectifs du Plan stratégique 2012-2017 de la HEP Vaud, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) du 30 octobre 2013 y relatif projetait une augmentation budgétaire structurelle annuelle de CHF 450'000.- pendant la période 2014-2017 (+1.1%/an), soit un montant total de CHF 1,8 millions.

L'augmentation prévue et effective de la subvention cantonale à la HEP pour la mise en œuvre du Plan stratégique est résumée dans le tableau suivant :

<i>en mios de CHF</i>	2014	2015	2016	2017	Total 2014-2017
Croissance annuelle charges HEP	0.45	0.45	0.45	0.45	1.80
Subvention allouée pour la mise en œuvre du plan stratégique	0.45	0.45	0.45	0.20	1.55

Sources : EMPD du 30 octobre 2013 sur le Plan stratégique 2012-2017 de la HEP ; budgets 2014 à 2017

L'augmentation de charges la plus importante était prévue pour la mise en œuvre des objectifs 1.2 « Promouvoir et renforcer la formation par alternance » (Axe 1 Enseignement, 1.05 mio) et 4.2 « Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP » (Axe 4 Politique institutionnelle, 0.56 mio). Pour le premier objectif, il s'agissait d'améliorer la concordance entre les différents lieux de formation et renforcer les dispositifs de la formation pratique, ce qui a nécessité la création de six postes d'enseignants pour la supervision des étudiants en stage en collaboration avec les praticiens formateurs. La réalisation du deuxième objectif a nécessité quant à elle la création de cinq postes d'assistants.

Sur les 1.80 millions prévus pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2012-2017, seuls 1.55 ont pu être effectivement alloués par le Canton durant la période, du fait de fortes contraintes budgétaires pour l'année 2017. On relève cependant que le montant total de la subvention cantonale de la HEP a augmenté en moyenne de 2.5% par année sur la période 2014-2017, notamment afin de financer l'augmentation importante du nombre d'étudiants. Globalement, les ressources engagées par la HEP pour la mise en œuvre du Plan stratégique sont en ligne avec le financement cantonal octroyé dans ce but.

Annexe 1 : Liste des abréviations

2Cr2D	Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires
3LS	Laboratoire lausannois lesson study
AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
ASD	Admission sur dossier
AVOP.....	Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté
BCUL	Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne
CAHR.....	Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants
CAS.....	Certificate of advanced studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique
CIIP.....	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CoFoPra	Plateforme cantonale « formation pratique »
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire
DGEP	Direction générale de l'enseignement postobligatoire
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
eduQua	Certificat suisse de qualité pour les institutions de formation continue
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
FabLab	Atelier de fabrication numérique
FORDIF.....	Formation romande en direction d'institution de formation
HEP	Haute école pédagogique
HES.....	Haute école spécialisée
IDHEAP.....	Institut de hautes études en administration publique
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
LASALÉ	Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives
LEHE.....	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LEO.....	Loi sur l'enseignement obligatoire
LHEP.....	Loi sur la Haute école pédagogique
LirEDD	Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable
LISIS	Laboratoire international sur l'inclusion scolaire
LPIC.....	Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures
MAME.....	Master en mathématique pour l'enseignement
MAS	Master of advanced studies
MER	Moyens d'enseignement romands
MINT.....	Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques
MITIC	Médias, images et technologies et de l'information et de la communication
OFS	Office fédéral de la statistique
ORFEE	Open Repository For Educational E-prints

PAT Personnel administratif et technique

PEERS.....Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux

PER.....Personnel d'enseignement et de recherche OU
Plan d'études romand

PIRACEF Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de
l'économie familiale

PraFo.....Praticien formateur

PressMITIC....Personne ressource pour l'intégration des médias, de l'image et des technologies et de
l'information et de la communication dans l'enseignement

Ra&D.....Recherche appliquée et développement

RFin-LHEP Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique

RLHEP Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique

SEFRI Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation

SEPS Service de l'éducation physique et du sport

SERAC Service des affaires culturelles

SESAP Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation

TIC.....Technologie de l'information et de la communication

UER Unité d'enseignement et de recherche

UNIGE Université de Genève

UNIL Université de Lausanne

VAE Validation des acquis de l'expérience

Annexe 2 : Objectifs et mesures du plan stratégique 2012 – 2017

Axe 1 : Enseignement	
1.1 Promouvoir et valoriser la qualité des programmes de formation aux professions de l'enseignement	
Mesures	Critères de réalisation
1.1.1. Garantir la pérennité de la reconnaissance des programmes de formation au plan national.	– Décisions de reconnaissance au plan national des programmes de formation.
1.1.2. Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation.	– Taux et type d'insertion professionnelle des diplômés HEP.
1.1.3. Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement.	– Actions visant à attirer les meilleurs étudiants. – Activités visant à développer les connaissances des pratiques professionnelles de l'enseignement.
1.2 Promouvoir et renforcer la formation par alternance	
Mesures	Critères de réalisation
1.2.1. Améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP).	– Nombre et type des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs des établissements scolaires.
1.2.2. Renforcer les dispositifs de la formation pratique.	– Nombre et type d'activités de soutien au recrutement des praticiens formateurs par les employeurs. – Taux de praticiens formateurs ayant bénéficié d'une formation spécifique certifiée.
1.3 Inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif	
Mesures	Critères de réalisation
1.3.1. Faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE).	– Nombre d'étudiants bénéficiant des mesures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience (VAE).
1.3.2. Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux.	– Nombre et types de participations à des programmes d'échanges nationaux et internationaux. – Nombre et types de participations à des programmes d'enseignement interinstitutionnels.
Axe 2 : Recherche	
2.1 Promouvoir des recherches de haute qualité, tirant parti du positionnement de la HEP Vaud entre le monde académique et le monde professionnel	
Mesures	Critères de réalisation
2.1.1. Conduire l'analyse des questionnements et champs de recherche actuels de la HEP ; contribuer à leur évolution.	– Résultats de l'analyse (2.1.1). – Nombre et nature des différentes formes de valorisation des projets de recherche développés (publications, manifestations scientifiques, etc.)
2.1.2. Améliorer la visibilité des recherches HEP.	
2.1.3. Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche.	– Nombre et nature des implications des partenaires de terrain dans des projets de recherche.

2.1.4. Diversifier les sources de financement de la recherche.	– Volume de fonds tiers obtenus pour la recherche.
2.2 Renforcer le lien entre la recherche et la formation	
Mesures	Critères de réalisation
2.2.1. Faire participer les étudiants aux recherches menées au sein de la HEP et leur permettre d'en bénéficier dans les enseignements.	– Nombre et nature des implications des étudiants dans les projets de recherche.
2.2.2. Promouvoir des projets de recherche qui émergent des formations.	– Nombre et type des innovations dans l'enseignement résultant des travaux de recherche.
2.2.3. Promouvoir notamment la recherche comme formation continue des formateurs.	– Nombre de projets de recherche issus des formations.
2.2.4. Encourager la diversité des approches scientifiques et pédagogiques.	– Nombre de publications par formateur.
	– Types de publication.
	– Niveau de variété des cadres de référence théorique et épistémique des enseignements dispensés à la HEP.
2.3 Renforcer l'ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux	
Mesures	Critères de réalisation
2.3.1. Augmenter les collaborations interinstitutionnelles en termes de recherche	– Nombre et nature des conventions de collaborations nationales et internationales.
	– Nombre et type de participation à des projets de recherche interinstitutionnels.
Axe 3 : Contribution à la société	
3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	
Mesures	Critères de réalisation
3.1.1. Répondre à l'évolution des besoins en nouveaux enseignants diplômés.	– Par programme de formation : ▪ Nombre de diplômés et de participants.
3.1.2. Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER).	▪ Taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée.
3.1.3. Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles, en coordination avec les instances romandes.	– Nombre et type d'activités d'accompagnement de la mise en œuvre du PER et des MER.
3.1.4. Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères.	– Projets de recherche et de développement (types et nombre).
	– Nombre de bénéficiaires de la formation à l'enseignement des langues étrangères au primaire.
3.2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves	
Mesures	Critères de réalisation
3.2.1. Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive.	– Nombre et type d'activités de formation spécifique dans chacun des programmes de formation.
3.2.2. Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école	– Type et nombre de projets accompagnés dans les établissements scolaires.
	– Publications et manifestations scientifiques et

inclusive ».	professionnelles (type et nombre).
3.3 Sensibiliser aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques)	
Mesures	Critères de réalisation
3.3.1. Attirer vers l'enseignement les étudiants à l'aise dans les domaines MINT. 3.3.2. Renforcer les compétences (intérêt, attitudes, connaissances) des étudiants et des enseignants en activité dans les domaines MINT. 3.3.3. Construire et diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques d'enseignement et ses enjeux.	– Nombre et type d'activités de promotion réalisées. – Prestations mises en œuvre. – Publications et manifestations scientifiques et professionnelles (type et nombre).
3.4 Renforcer les relations avec la cité	
Mesures	Critères de réalisation
3.4.1. Mener des actions d'ouverture à la cité (portes ouvertes, manifestations spécifiques). 3.4.2. Définir les organisations et les associations avec lesquelles des interactions formalisées doivent être mises sur pied.	– Nombre et nature des actions grand public menées. – Nombre et nature des actions menées avec des organisations et associations touchant à l'école.
Axe 4 : Politique institutionnelle	
4.1 Assurer une gestion orientée vers l'amélioration continue	
Mesures	Critères de réalisation
4.1.1. Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales.	– Plan d'action. – Rapport de suivi.
4.2 Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP	
Mesures	Critères de réalisation
4.2.1. Contribuer à la relève académique. 4.2.2. Favoriser la consolidation des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique.	– Contribution de la HEP Vaud aux programmes de formation doctorale. – Nombre d'assistants. – Volume de fonds tiers obtenus pour le soutien de la relève. – Nb des enseignants HEP doctorants, docteurs et habilités à diriger des recherches. – Mise en œuvre de la procédure d'évaluation périodique pour les enseignants HEP. – Nombre et nature des participations de collaborateurs de la HEP à des formations destinées à renforcer leurs qualifications. – Actions entreprises en vue de favoriser des conditions de travail attractives.

4.3 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures	
Mesures	Critères de réalisation
4.3.1. Identifier de manière prospective les besoins en termes d'infrastructure.	– Réalisation des travaux d'adaptation du site (Cour 33 et Aula).
4.3.2. Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés.	– Mise en place de locaux provisoires. – Plan d'action en vue de la rénovation et de la mise à disposition d'un nouveau bâtiment.
4.4 Poursuivre le développement de partenariats	
Mesures	Critères de réalisation
4.4.1. Consolider et développer des projets de collaboration spécifiques avec d'autres hautes écoles.	– Nombre et nature des collaborations institutionnelles

Annexe 3 : Références

Exposé des motifs et projet de décret du 30 octobre 2013 sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, RSV 419.11)

Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, RSV 419.11.1)

Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, RSV 419.11.2)

HEP (2013). Rapport de gestion 2012.

HEP (2014). Rapport de gestion 2013.

HEP (2015). Rapport de gestion 2014.

HEP (2016). Rapport de gestion 2015.

HEP (2017). Rapport de gestion 2016.

PROJET DE DÉCRET

sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

du 4 juillet 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique.

Art. 2

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a. de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 4 juillet 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

**RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la
Haute école pédagogique du Canton de Vaud**

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie les 9 novembre et 13 décembre 2018 à la Salle Cité du Parlement cantonal. Elle était composée de Mmes les députées Céline Baux, Florence Bettschart-Narbel, Sonya Butera, Josephine Byrne Garelli (en remplacement de M. Pierre-François Mottier pour les deux séances), Susanne Jungclaus Delarze, Eliane Desarzens (en remplacement de Mme Monique Ryf le 13 décembre), Aline Dupontet (en remplacement de Mme Sonya Butera le 13 décembre), Pierrette Roulet-Grin, Monique Ryf, Valérie Schwaar et Catherine Labouchère, confirmée comme présidente, et de MM les députés Jean-Daniel Carrard, Jean-Luc Chollet, Jean-Claude Glardon, Jean-Marc Nicolet (en remplacement de Mme Rebecca Joly pour les deux séances), François Pointet, Jean-Louis Radice, Denis Rubattel, Jean-François Thuillard (en remplacement de M. Denis Rubattel le 9 novembre) et Marc Vuilleumier (en remplacement de M. Vincent Keller pour les deux séances).

Assistaient à ces séances : Mme la Conseillère d'Etat Cesla Amarelle, cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), M. Guillaume Vanhulst, recteur de la Haute école pédagogique (HEP), Mme Chantal Osterero, cheffe de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) (le 13 décembre), M. Michael Fiaux, directeur opérationnel en charges des hautes écoles à la DGES et M. Florian Ducommun, secrétaire de la commission pour le Secrétariat du Grand Conseil (SGC) qui a pris les notes de séance ; la commission le remercie vivement pour son travail.

2. PRESENTATION DE L'EMPD – POSITION DU CONSEIL D'ETAT

D'entrée, la présidente de la commission explique que seuls les objectifs/mesures/critères figurant au chapitre 5 de l'exposé des motifs et projet de décret (EMPD) peuvent faire l'objet d'amendements. La parole est passée à la cheffe du DFJC pour donner la position du Conseil d'Etat. A ce titre elle explique que :

- Le présent plan stratégique s'inscrit dans la démarche du gouvernement qui vise à développer une stratégie harmonisée de la place académique vaudoise et que ses objectifs figurent en bonne place dans le Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat et dans celui du DFJC quant à l'évolution et l'environnement des hautes écoles vaudoises.
- Ce plan poursuit la même logique que celui de l'Université de Lausanne (UNIL). Il est basé sur un plan d'intention cantonal qui sert de base à la négociation de la Convention d'objectifs quadriennale de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).
- Le plan stratégique a fait l'objet d'une approche négociée entre le Conseil d'Etat et la HEP. Il s'articule autour des missions fondamentales de la HEP : l'enseignement, la recherche, les contributions à la société et la politique institutionnelle. Un accent fort est mis sur le numérique dans la formation des enseignant-e-s sur l'école inclusive et le développement de la recherche et de l'innovation.

- Au chapitre des mesures, il faut noter la facilitation d'accès aux études, le renforcement des futur-e-s professionnel-le-s à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et multilinguistique ainsi que la préparation des enseignant-e-s à une transmission non-genrée des savoirs.
- La démographie et donc le nombre d'enseignant-e-s à former en formation initiale et en formation continue font l'objet d'une adaptation constante à laquelle les autorités ont répondu favorablement.

La cheffe du Département indique aux commissaires que la HEP vient d'être informée du fait qu'elle est garantie d'obtenir son accréditation institutionnelle, car aucune condition, ni recommandation n'ont été faites après le passage des spécialistes chargés de l'accréditation. Il faut le relever.

3. DISCUSSION GENERALE

Plusieurs points sont soulevés par les membres de la commission :

- **La crainte que la HEP devienne trop académique par rapport aux réalités du terrain**, ce qui nécessite de donner aux étudiants les outils nécessaires pour répondre à la formation du métier d'enseignant-e. La cheffe du département répond que cette préoccupation est aussi partagée par le DFJC et la HEP. Depuis que les Hautes écoles ont intégré la recherche dans leurs institutions, comme une des missions fondamentales, cela implique une académisation, mais cela ne veut pas dire que la HEP ne travaille pas en adéquation avec le terrain. Depuis 2018, les collaborations entre les formateurs HEP et les praticien-ne-s formateurs/trices (PraFo) dans les établissements ont été renforcés. La HEP s'est rendue dans l'ensemble des régions scolaires, a mis sur pied des formations pour tous les répondant-e-s de formation continue du terrain (633 formations ayant rassemblé 9'400 professionnel-le-s). A cela, le recteur ajoute que si la HEP doit être reconnue par les milieux scientifiques, elle ne perd pas de vue que sa fonction principale doit être la compétence des enseignant-e-s au quotidien dans les classes. Ces cinq dernières années, un gros travail a été effectué pour que le personnel de l'enseignement et de la recherche acquiert les qualifications nécessaires, mais aussi effectué un effort pour que les étudiant-e-s en stage puissent être placé-e-s avec des PraFo formé-e-s. Il reste toutefois une marge de progression importante pour que les enseignant-e-s HEP puissent avoir davantage de contribution avec les PraFo. Cela sera possible par le biais de répertoires institutionnels et par la création d'un fonds de recherche et d'investissement (FRI), dont une part importante va permettre de stimuler des recherches impliquant davantage des enseignant-e-s.
- **Les garanties de postes relatifs aux postes d'enseignant-e-s.** L'élaboration du plan stratégique est faite par le comité de direction s'appuyant sur les travaux de planification élaborés par les Unités d'enseignement et de recherche (UER) dédiées afin de connaître les besoins en enseignants-e-s en fonction des prévisions démographiques. Le plan d'intention en cours d'élaboration est soumis aux différentes UER, puis au Conseil de la HEP et à la DGES, avant d'arriver au DFJC. La subvention cantonale est fixée chaque année dans le cadre du processus budgétaire, en particulier en fonction du plan stratégique. Le décret ne porte donc pas sur une décision d'engagement des dépenses. La réalisation du plan stratégique par la HEP sera déterminée en fonction des décisions budgétaires ultérieures (cf. point 4.2 de l'EMPD).
- **Les valeurs de la HEP.** Il est constaté que la HEP doit soutenir les professionnel-le-s en place pour faire face à la diversité des profils et des besoins des élèves. Il est relevé que, sur le site internet de la HEP, la référence à l'élève manque dans les onglets « Valeurs » et « Vision ». Il est regretté que le soutien et l'accompagnement des élèves ne soient pas davantage mis en avant dans ce plan stratégique. Le recteur souligne le fait que la HEP se concentre sur la formation des enseignant-e-s, ce qui doit leur permettre d'optimiser les qualités des élèves. Il réaffirme que le destin de la HEP est indissolublement lié à la qualité de l'enseignement perçue par les élèves et leurs familles.
- **Augmentation de la qualité et de la quantité des PraFo.** Actuellement, il y a 1'200 PraFo. Il faut relever l'effort très important des services employeurs pour suivre cette évolution. La HEP a mis en place un CAS (*Certificate of advanced studies* - certificat d'études avancées) qui connaît un beau succès (137 PraFo certifiés en 2018). La totalité des PraFo en activité devraient obtenir ce CAS dans les quatre à cinq prochaines années, le rattrapage de formation sera alors effectif.

- **Locaux.** Au vu de l'augmentation des étudiant-e-s, cette question est d'une grande importance. Grâce au DFJC, une solution provisoire a pu être trouvée avec des locaux situés à l'avenue de Sébeillon, ce qui détendra la situation pour quelques années. L'intention est de rester sur un site unique, car une dissémination des sites multiplierait les déplacements et les coûts. Toutefois, malgré les possibilités d'extension prévues pour la Campagne des Cèdres, la parcelle sera, à terme, saturée et il faudra en trouver une autre.
- **Enseignement à distance.** L'Aula des Cèdres ayant été en réfection pendant deux ans, il a fallu trouver des solutions, à savoir limiter le temps de présence et recourir à un enseignement à distance (*e-learning*). Ce changement fondamental des pratiques a amené à un travail en profondeur conjointement entre la HEP et l'UNIL.
- **La recherche.** Au début des années 1980, les efforts pour essayer d'adapter et d'améliorer l'enseignement n'ont pas donné les résultats attendus. Il s'en est suivi une volonté de donner aux enseignant-e-s la possibilité non seulement la capacité de mobiliser les savoirs, mais aussi celle de les analyser, d'où la présente mission de la HEP qui se décline en quatre volets : l'enseignement, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle. La HEP doit avoir une recherche appliquée, notamment dans le domaine de la pédagogie, pour que les résultats de cette recherche puissent être ensuite intégrés et appliqués dans tous les établissements du canton.
- **Partage des résultats de la recherche.** Chaque institution porte sa vision de la recherche. Ce qui est capital, c'est que les ressources soient partagées. Cette dynamique du partage existe déjà sur des projets de recherche concrets, notamment dans le domaine de la santé et de l'ingénierie. L'ouverture existe et il faut la développer maintenant pour la pédagogie.
- **Gestion des problèmes hors enseignement** (tels que incivilités, sexisme, harcèlement, etc.). L'objectif 1.4 et la mesure 1.4.1 du plan stratégique répondent à ces questionnements. Il est constaté qu'environ 20% des élèves d'une classe nécessitent des prestations spécifiques (troubles « dys », haut potentiel, élèves allophones, etc.). Le DFJC va proposer un concept dénommé « vision à 360 degrés » afin de répondre aux besoins de tous les élèves en favorisant l'intégration et la réussite scolaire. Le souhait de la commission de voir prendre en compte ces questions est manifeste.
- **La question du genre.** Une discussion nourrie s'est déroulée autour de cette thématique, notamment en relation avec un postulat déposé par Mme Meldem (18_POS_049). Le rapport de majorité traitant de cet objet parlementaire recommande de ne pas prendre en considération ce postulat vu que la question était traitée dans le plan stratégique de la HEP. Or, il est constaté par de nombreux commissaires que la mesure 1.2.4 n'est pas suffisante en regard de la demande visant à prendre en considération la formation des étudiant-e-s et des enseignant-e-s déjà en charge d'une transmission non genrée du savoir. Le postulat Meldem visait à éviter une continuité de stéréotypes genrés de manière plus globale. A la question de savoir si un bilan des mesures destinées à sensibiliser les élèves sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière a été effectué, il est répondu qu'il n'y a pas encore eu d'évaluation spécifique de cet enseignement. Il est précisé que cet encouragement s'inscrit dans le cadre des domaines MINT (*Mathématiques, Informatique, sciences Naturelles et Technique*) étant donné que ces savoirs représentent un fort symptôme de cette problématique. Le postulat Meldem faisait le constat qu'il y avait une absence de généralisation de l'approche genre dans certains cursus, notamment dans la filière primaire ou de pédagogie spécialisée. Une députée note que cette problématique est traitée en profondeur dans le Master conjoint entre la HEP et l'UNIL qui, paradoxalement, n'amène pas à l'enseignement. Finalement, au vu des questionnements encore non résolus, des amendements seront apportés au chapitre des mesures. Le sujet sera donc repris à ce moment.
- **Formation continue.** Un député souhaite connaître la méthode de choix des matières offertes aux enseignant-e-s par le biais de la formation continue. Il évoque notamment la question du burn-out et du rôle que peut jouer la formation continue dans ces cas-là. L'offre de formation continue existe dans quatre secteurs (catalogue de formation initié par les UER). L'objectif est que les cours mis en place dépassent les 70% en termes de minima d'inscriptions. Une députée pose la question de savoir

si la formation continue est obligatoire ou optionnelle. Il lui est répondu qu'elle n'est pas obligatoire, mais fortement recommandée. Le constat est que de nombreux/ses enseignant-e-s suivent des modules de formation continue et que les établissements scolaires sont très preneurs de formations continues *ad hoc* sur site.

- **Formation des auxiliaires.** La HEP Vaud propose une formation permettant aux nouveaux/elles collaborateurs/trices auxiliaires non-porteurs d'un titre d'enseignement d'attester du suivi de 60 heures de formation avec le but de les sensibiliser aux bases pédagogiques nécessaires à leurs débuts dans une activité d'enseignement. Pour obtenir une attestation de formation pédagogique élémentaire (FPE), il existe deux modalités de formation :
 1. Le programme standard FPE (12 heures de cours + 48 heures de séminaires et d'analyse de pratiques professionnelles). Elle est réservée aux auxiliaires sous 1^{er} contrat CDD, et remplissant les conditions d'admission de l'article 5 de la directive 06_02.
 2. Le programme de substitution FPE : 60 heures effectuées au moyen de cours de formation continue de la HEP Vaud. Cette modalité est réservée aux bénéficiaires de 2^{ème} contrat CDD (très exceptionnellement de 3^{ème}) qui ne l'auraient pas fait lors du 1^{er} contrat CDD et remplissant les conditions d'admission de l'article 5 de la directive 06_02.
- **Réponse à l'augmentation du nombre d'étudiants** (p.53 du plan d'intention). Le canton de Vaud connaîtra une augmentation démographique ces dix à vingt prochaines années, ce qui conduira à une hausse du nombre d'élèves. Actuellement, la hausse est de 1% et va perdurer. La cheffe du DFJC relève que les demandes du Département en termes d'infrastructures de formation vont être très importantes à l'avenir. Elle se réfère à l'acceptation par le Grand Conseil du rapport au postulat de M. Filip Uffer (369) relatif à la formation continue chez les plus de 65 ans.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

Point 3.4 Un député relève que le terme « écosystème » est souvent utilisé et veut savoir ce qu'il recouvre. Il lui est répondu que la locution « environnement » serait plus appropriée.

Point 3.5 Une députée souhaite connaître les raisons de la forte croissance de la HEP Vaud par rapport à la moyenne fédérale. Cela est lié à la croissance démographique qui est, dans le canton de Vaud, plus nette que la moyenne. Autre question : y a-t-il actuellement une reconnaissance intercantonale des diplômes ? Il faut distinguer les processus d'accréditation institutionnelle qui dépend de la Loi sur l'encouragement et la coordination des Hautes écoles (LEHE), du processus de reconnaissance des titres qui relève de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). Chaque institution a été obligée de faire reconnaître tous les titres proposés afin d'obtenir une protection sur les compétences des futur-e-s enseignant-e-s. La CDIP tente actuellement de simplifier la reconnaissance des diplômes, mais celle-ci reste liée à des cycles. Un-e enseignant-e vaudois-e peut enseigner dans n'importe quel autre canton. A la question de savoir si les cycles démographiques vaudois sont similaires dans d'autres cantons, il est répondu par l'affirmative. Dans certains autres cantons, les situations sont très tendues sur le marché de l'emploi. Il faut encore prendre en compte des facteurs multiples en regard de cette thématique (baby-boomers, attractivité particulière du canton, travail à temps partiel, etc.).

Point 4.2 Un député souhaite savoir comment se construit le budget afin de pouvoir appliquer le plan stratégique dans sa plus grande ampleur dans la périodicité prévue. Chaque année une partie du plan stratégique est intégrée dans le budget, les rapports de suivis permettant ensuite de suivre l'évolution financière. Les mesures du plan stratégique sont mises en œuvre puis affinées. Le Grand Conseil décide en dernier ressort.

Point 4.4 Un député souhaite savoir si les réserves figurant au point 4.2 n'auraient pas dues être intégrées dans le présent point. Il lui est répondu que la logique est similaire, à savoir qu'en fonction de l'état d'avancement des projets, le personnel sera intégré dans le cadre du processus budgétaire. Il est relevé par une députée que si les objectifs ont été globalement atteints pour la période 2012-2017, certaines mesures méritent d'être poursuivies dans la période 2017-2022 en partie du fait que les moyens financiers étaient inférieurs à ceux prévus (cf. point 5 de l'EMPD). Le recteur de la HEP explique qu'un travail de réadaptation visant à préserver les priorités conduit, parfois, à réagencer dans le temps des projets moins primordiaux.

5. EXAMEN DES OBJECTIFS ET MESURES DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022 DE LA HEP

Premier axe : L'enseignement

Une explication est demandée sur la définition de la pédagogie explicite. Cette pédagogie touche toutes les recherches qui ont été menées entre la fin des années 1960 et celle des années 1990 autour de l'apprentissage des matières structurées. Ces recherches font ressortir qu'un certain nombre de compétences d'enseignant-e-s à transmettre les matières implique une capacité à expliciter les parcours ou à se donner des points de repère.

1.1 Assurer la qualité de la formation.

Mesure 1.1.1

La mesure 1.1.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.1.2

Amendement : Inversion des termes « académique » et « professionnelle » pour devenir « Garantir la qualité professionnelle et académique des formations [...] ». Motif de l'amendement : répondre à la crainte évoquée dans la discussion générale, à savoir celle d'une trop grande académisation de la HEP au détriment de la pratique.

Au vote, l'amendement est accepté par 16 voix pour et 1 abstention.

La mesure 1.1.2, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

1.2 Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique

Mesure 1.2.1

Discussion : Suite à la décision de la CDIP de faire de l'informatique une discipline obligatoire pour les écoles de maturité, les cantons ont jusqu'en 2022 pour l'implémenter. La Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP) travaille dans ce sens, son introduction devant se faire en cohérence avec ce qui est prévu pour l'enseignement de tous les cycles de l'enseignement obligatoire. Même si à l'exception de Genève et Vaud, les autres cantons n'ont pas souhaité que cette branche devienne fondamentale dans les écoles de maturité, ce n'est pas pénalisant pour le canton car la CDIP a indiqué que ce n'étaient que des standards minimaux. Le canton de Vaud a donc la latitude d'étendre le champ, ce qu'il a fait en marquant sa volonté de toucher toutes les écoles du gymnase, à savoir l'école de maturité, celle de culture générale et l'école de commerce.

La mesure 1.2.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.2.2

Discussion : Un député demande si le paragraphe « identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique, notamment pour les élèves à besoin particuliers » signifie que l'ensemble des moyens supplétifs ont été considérés. La réponse est oui.

La mesure 1.2.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.2.3

Discussion : Une députée relève qu'à la page 28 du plan d'intention, il est dit que « afin de soutenir ses enseignements, la HEP Vaud teste ou développe elle-même des logiciels pédagogiques » et s'inquiète du fait qu'il existe une multitude d'outils informatiques sur le marché. Elle demande si l'ensemble est normalisé. Le recteur de la HEP répond que les développements faits à la HEP ne sont pas abstraits et répondent à des besoins particuliers et concrets évitant, ainsi, de mettre en place des outils dont il ne serait pas fait usage.

La mesure 1.2.3, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.2.4

Discussion : Ne traitant pas de toute la problématique liée au genre, elle est supprimée à cet emplacement pour être formulée de façon plus complète dans deux nouvelles mesures 1.6.1 et 1.6.2.

Au vote, la suppression de la mesure 1.2.4, au bénéfice des mesures 1.6.1 et 1.6.2, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

1.3 Faciliter l'accès aux études et à la reconversion professionnelle.

Mesure 1.3.1

Discussion : Un souci est relevé sur la problématique des remplaçant-e-s. Pourrait-il y avoir une « boîte à outils » comme cela avait été demandé au DFJC pour offrir un ou deux jours de mise à jour pour les personnes auxquelles les établissements font appel régulièrement pour assumer des remplacements d'urgence ? Le recteur de la HEP répond qu'un enseignement appelé « kit de survie » est maintenant proposée par la HEP, dont l'enjeu est de faire en sorte que les personnes qui ont suivi ce cours puissent le faire valoir dans le cadre d'un cursus de formation.

La mesure 1.3.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.3.2

Discussion : La locution « *désavantages liés à des troubles ou déficiences* » comprend-elle des handicaps de toutes sortes ? La réponse est qu'il s'agit surtout de déficits instrumentaux qui demandent des adaptations.

La mesure 1.3.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive

Discussion : Un député demande si cette mesure permettra de diminuer, voire d'annuler l'enclassement des enfants sourds dans une école fribourgeoise. Il lui est répondu que l'Ecole cantonale pour enfants sourds (ECES) à Lausanne prend en charge les enfants avec une déficience auditive ainsi que d'autres problèmes associés. Cette mesure tend à couvrir l'ensemble des besoins pour les enfants atteints de ce genre de handicap, mais les parents ont le choix de se tourner vers des structures extra-cantoniales.

Une question est soulevée par un député : quel est le rôle de la HEP en regard des enseignant-e-s déjà en place et n'ayant pas été formé-e-s à exercer dans une école à visée inclusive ? La réponse est que la HEP intervient au travers de la formation continue et par la mise en place de laboratoires. Ces structures temporaires permettent de fédérer les apports de plusieurs UER, ainsi que d'institutions ou de laboratoires étrangers, pour contribuer à l'élaboration de travaux scientifiques et générer une dynamique de relation entre les établissements. La HEP propose aussi des prestations « sur mesure », individuelles ou collectives, pour prendre en compte et répondre tant à la diversité qu'à la complexité des situations rencontrées par les enseignant-e-s. Cet objectif 1.4 se complète avec l'objectif 3.2 « *Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive* ».

Un député souhaite savoir quel est le rôle de la HEP dans le lien entre les enseignant-e-s spécialisé-e-s et les professionnel-le-s accompagnant les élèves en difficulté ou en situation de handicap. La HEP assume la formation des professionnel-le-s qui interviennent en milieu scolaire ainsi qu'une formation continue spécifique.

Mesure 1.4.1

La mesure 1.4.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.4.2

La mesure 1.4.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.4.3

La mesure 1.4.3, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

1.5 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Discussion : Quid des élèves allophones qui arrivent dans le canton ? Une formation spécifique pour les enseignant-e-s qui les prennent en charge est-elle proposée ? Il existe un CAS intitulé *Didactique du français langue seconde* (CAS FL2) qui voit le nombre participant-e-s augmenter de manière régulière

(18 en 2013, 34 en 2017). La Ville de Lausanne a créé le Centre de ressources pour élèves allophones (CREAL) et le canton l'Unité migration et accueil (UMA) qui est composée d'enseignant-e-s ayant un CAS FL2.

Une députée mentionne que le plan stratégique précédent avait fait ressortir des difficultés pour le recrutement des enseignant-e-s d'allemand et demande comment la HEP encourage-t-elle le bilinguisme à l'exemple de la HEP BEJUNE (Berne, Jura, Neuchâtel). Le recteur de la HEP répond que des progrès restent à faire pour assurer davantage d'échanges de crédits d'une institution à l'autre, permettant ainsi aux étudiant-e-s d'effectuer une partie de leur formation dans un autre canton. Une autre députée relève qu'il est nécessaire d'encourager la mobilité estudiantine par la reconnaissance des crédits.

Une députée demande si un-e étudiant-e germanophone pourrait suivre la HEP en se destinant à enseigner l'allemand à des francophones ? Il lui est répondu que l'étudiant-e pourrait rencontrer des difficultés car la HEP a des exigences pour la langue d'enseignement, soit le français.

Mesure 1.5.1

La mesure 1.5.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.5.2

Discussion : Un député relève qu'il n'y a pas de précisions quant à la durée considérée comme convenable pour acquérir ces compétences et estime qu'il faudrait compléter le premier critère de réalisation de la manière suivante :

« Nature, nombre, durée et destinations des séjours linguistiques effectués par les étudiant-e-s »

Au vote, l'amendement est accepté à l'unanimité des commissaires présents.

La mesure 1.5.2, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.5.3

Discussion : Que veut dire « *modules d'enseignement bilingues* », et la HEP a-t-elle des contacts avec les futurs gymnasien-ne-s pour les inciter à suivre une maturité bilingue ? Il s'agit de modules en langue étrangère destinés à des étudiant-e-s allophones, souvent en mobilité. Pour les contacts avec les gymnasien-ne-s, il y en a très peu, la HEP ne voulant pas intervenir de façon intrusive dans les établissements scolaires. La HEP promeut les formations bilingues, car elles offrent des occasions nettement plus grandes que les cursus monolingues.

Une députée constate que l'enseignement d'une langue s'accomplit de bien meilleure manière lorsque l'enseignant-e est de langue maternelle similaire.

La mesure 1.5.3, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Objectifs 1.6 avec mesures 1.6.1 et 1.6.2 (nouveaux)

Amendement : Ajout d'un objectif 1.6 libellé comme suit : « *Renforcer les compétences des futurs professionnels à lutter contre les inégalités liées au genre* ». Cet objectif remplace la mesure 1.2.4 qui n'était pas complète. La nouvelle formulation prend en compte toute la thématique du genre.

L'objectif 1.6 (nouveau), tel que proposé par le CE, est accepté à l'unanimité des commissaires présents.

Deux mesures déclinent cet objectif.

Mesure 1.6.1 (nouvelle)

« Favoriser la transmission non genrée du savoir dans l'ensemble des formations à l'enseignement »

S'accompagnant du critère de réalisation suivant : « Bilan des réalisations destinées à renforcer la formation à l'approche de genre dans les filières »

La mesure 1.6.1 (nouvelle), telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 1.6.2 (nouvelle)

« Sensibiliser les étudiant-e-s à l'influence entre une transmission genrée du savoir et les choix de carrière »

S'accompagnant du critère suivant : « Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiant-e-s quant à leur influence sur les choix d'orientation et de carrière des élèves »

Discussion : une députée estime qu'il faut compléter cette mesure afin de favoriser l'émergence de carrières féminines dans des carrières techniques. Il est proposé de rajouter à la fin de la mesure « ,y compris pour les domaines MINT »

Au vote, l'amendement est accepté à l'unanimité des commissaires présents.

La mesure 1.6.2 (nouvelle), telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Deuxième axe : La recherche

2.1 Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche

Mesure 2.1.1.

La mesure 2.1.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 2.1.2

La mesure 2.1.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

2.2 Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats

Mesure 2.2.1

La mesure 2.2.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 2.2.2

La mesure 2.2.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

2.3 Valoriser l'interdisciplinarité

Mesure 2.3.1

La mesure 2.3.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Troisième axe : La contribution à la société

3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

Discussion : Un député relève que par le passé un certain nombre d'enseignant-e-s préférait choisir les formations du secondaire II quitte à se retrouver dans l'attente de places disponibles, ce qui les amenait parfois à se contenter de postes dans le secondaire I : la HEP a-t-elle résolu ou résorbé ce phénomène ? Il lui est répondu que le nombre de stages disponibles dans le secondaire II est limité. Or les candidat-e-s ayant une maîtrise ou un doctorat universitaire sont de plus en plus nombreux. La HEP a donc proposé un complément à leur formation à l'enseignement secondaire I pour qu'ils/elles puissent trouver une place avec un diplôme approprié.

Une députée demande si, s'agissant des mesures 2.1.2 et 3.2.1, le taux d'insertion professionnelle pourrait être considéré comme un critère de réalisation. Pour elle, il serait intéressant d'obtenir des statistiques en matière d'engorgement en secondaire II, de nombre de places disponibles ou encore de taux de (re)conversion dans le secondaire I, ce qui n'était pas forcément la volonté principale de l'étudiant-e lors de sa formation. Le recteur de la HEP mentionne un indicateur indirect à la mesure 3.1.1, à savoir « *nombre de diplômés par type de diplôme* ». De plus, il relève l'existence d'un groupe de recherche intercantonal qui suit les parcours des étudiant-e-s en allant prélever les informations sous la forme d'enquêtes, lesquelles sont, par conséquent, aléatoires.

Mesure 3.1.1

La mesure 3.1.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.1.2

La mesure 3.1.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.1.3

La mesure 3.1.3, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

3.2 Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive

Discussion : Un député reprend un paragraphe de l'EMPD (p.21) « *En effet, au sein des établissements de la scolarité obligatoire, les prestations de pédagogie spécialisée seront organisées en coordination avec les mesures socio-éducatives et les mesures d'intégration des élèves issus de la migration, ainsi que les mesures de prévention* ». Il souhaite en savoir plus sur les mesures évoquées. Il lui est répondu que le Département est en train de préparer la mise en place du projet « vision à 360 degrés » afin de répondre de manière globale à la diversité des situations rencontrées par les enseignants-es dans les classes vaudoises. Il a été décidé de coordonner l'ensemble des besoins spécifiques des élèves au sein d'un processus efficient et cohérent.

Dans neuf établissements scolaires, des expériences pilotes sont menées pour tester la nouvelle manière de délivrer les prestations de pédagogie spécialisée et, dans six autres, pour tester les mesures socio-éducatives apportant ainsi des renseignements utiles sur les besoins de l'école. Ces expériences sont très diversifiées et passent par l'engagement de maîtres – maîtresses socio-professionnel-le-s. Les exemples sont les MATAS (modules d'activités temporaires alternatives à la scolarité) ou encore l'école à la ferme.

Mesure 3.2.1

La mesure 3.2.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.2.2

La mesure 3.2.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

3.3 Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les hautes écoles vaudoises

Mesure 3.3.1

La mesure 3.3.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.3.2

La mesure 3.3.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.3.3

La mesure 3.3.3, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 3.3.4

La mesure 3.3.4, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Quatrième axe : La politique institutionnelle

4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles.

Discussion : Quelle est la position spécifique de la HEP Vaud en regard des autres HEP suisses ? La loi vaudoise sur la HEP (LHEP) a suscité, au début, beaucoup de doutes, mais maintenant elle est reconnue et suscite de l'intérêt. Beaucoup d'autres cantons s'en sont inspiré Son positionnement et sa reconnaissance au sein des institutions reposent sur la crédibilité qu'elle peut avoir au sein de la Chambre des hautes écoles pédagogiques de l'association *swissuniversities*.

De plus, l'obtention de son accréditation institutionnelle est importante. En dépit du fait qu'une HEP s'occupe d'éléments très complexe, celle-ci doit garantir à l'extérieur, la maîtrise de la qualité de ses prestations.

Existe-t-il une concurrence entre les HEP et si oui dans quels domaines ? Oui la concurrence existe dans celui de la recherche, car chaque HEP cherche à obtenir du financement fédéral pour cela, mais il faut souligner que des collaborations existent dans d'autres domaines, par exemple en didactique disciplinaire.

Mesure 4.1.1

La mesure 4.1.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 4.1.2

La mesure 4.1.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés

Mesure 4.2.1

La mesure 4.2.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 4.2.2

La mesure 4.2.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique

Mesure 4.3.1

Discussion : Une députée se réfère au second critère de réalisation « *Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique* » et se demande s'il ne faudrait pas mentionner la qualité des travaux. Il lui est répondu que la mesure 2.1.2 comprend un critère « *Fonds de tiers, en volume et en part des dépenses de Ra&D* » et que cela constitue un bon indicateur de la reconnaissance extérieure de la qualité des travaux. De plus, le critère de réalisation de la mesure 2.2.2 « *Liste des résultats de recherche et des produits développés* » touche aussi à la recherche appliquée et au développement (Ra&D), ainsi qu'aux contributions.

Un député relève que la frontière entre encouragement et pression est parfois ténue en matière de publications. Il ne faudrait pas que la pression nuise à la qualité des publications.

La mesure 4.3.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 4.3.2

La mesure 4.3.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité

Discussion : Une députée relève la problématique du harcèlement dans les écoles qui touche tant les élèves que les enseignant-e-s. Cette problématique ne figure pas dans ce plan stratégique. Que fait la HEP pour préparer les enseignant-e-s à ce type de situation ? Il lui est répondu que les mesures 1.1.2, 1.2.2 et 3.2.1 y font référence. Il faut également se rapporter à ce qui figure plus haut dans ce rapport au chapitre de la discussion générale.

Mesure 4.4.1

La mesure 4.4.1, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

Mesure 4.4.2

La mesure 4.4.2, telle que proposée par le CE, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents.

6. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

6.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTES

L'article 1 du projet de décret, avec le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la HEP Vaud tel qu'amendé par la commission, est adopté à l'unanimité des membres présents.

L'article 2 du projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

7. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

La commission recommande au Grand Conseil d'accepter ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.

8. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.

Gland, le 10 février 2019

*La rapportrice :
(Signé) Catherine Labouchère*

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation	Votes de la commission
1.1 Assurer la qualité de la formation	1.1.1 Poursuivre le développement de la formation en alternance, en collaboration avec les organes de coordination des services employeurs et des établissements partenaires de formation	– Nombre de stages A et B effectués – Nombre de PraFos certifiés – Bilan des réalisations en matière de renforcement de la formation par alternance	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.1.2 Garantir la qualité ~~professionnelle académique~~ et ~~professionnelle académique~~ des formations dans le respect de la diversité des approches pédagogiques et de la réalité des classes, en parallèle à l'augmentation des effectifs	– Reconnaissance des programmes de formation par la CDIP et le SEFRI – Taux d'encadrement des étudiant-e-s – Bilan de la mise en valeur de la diversité des approches pédagogiques travaillées dans la formation des enseignants	<i>La mesure, telle qu'amendée, est acceptée par 16 voix pour et 1 abstention</i>
1.2 Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique	1.2.1 Introduire la maîtrise des connaissances de base en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique dans les cursus des étudiants	– Nombre d'étudiant-e-s disposant de connaissances de base en sciences informatiques acquises à la HEP – Bilan des réalisations en matière de formation en sciences informatiques – Nombre de diplômé-e-s formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.2.2 Renforcer chez les étudiant-e-s la capacité à – identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière de formation dans le domaine MITIC – Résultats d'une évaluation longitudinale de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC auprès des étudiant-e-s (questionnaire, mise en situation, etc.)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

	1.2.3 Analyser, soutenir et développer l'utilisation de solutions numériques dans l'enseignement à la HEP	– Bilan des réalisations en matière de dispositifs de formation utilisant des solutions numériques	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	~~1.2.4 Sensibiliser les étudiant-e-s à une transmission non genrée du savoir et à leur influence sur les choix de carrière MINT~~	– ~~Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiant-e-s à leur influence sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière~~	<i>La suppression de la mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

1.3 Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle	1.3.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement	– Nombre et taux de réussite des bénéficiaires des mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireux d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.3.2 Développer les mesures d'accompagnement soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiant-e-s ayant suivi des parcours atypiques ou issus de milieux sociaux diversifiés et les mesures de compensation des désavantages liés à des troubles ou déficiences	– Bilan des réalisations en matière de mesures de soutien aux étudiant-e-s atteint-e-s de troubles ou déficiences, ayant suivi des parcours atypiques, ou issus de milieux sociaux diversifiés	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive	1.4.1 Soutenir la capacité des étudiant-e-s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves dans une visée inclusive	– Bilan des réalisations dans le domaine de la formation concernant l'école à visée inclusive	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.4.2 Développer la possibilité pour les étudiant-e-s d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire ou dans des milieux spécifiques	– Nombre d'étudiant-e-s concerné-e-s, par programme de formation	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.4.3 Renforcer la formation des étudiant-e-s pour les apprentissages fondamentaux liés aux premières étapes de la scolarité	– Proportion d'étudiant-e-s bénéficiant de la formation – Bilan des réalisations en matière de formation aux apprentissages fondamentaux dans les années 1 et 2	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
1.5 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique	1.5.1 Encourager la mobilité étudiante	– Nombre d'étudiant-e-s participant à un programme de mobilité OUT et IN	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	1.5.2 Renforcer la maîtrise des langues par les étudiant-e-s	– <u>Nature</u> , nombre, <u>durée</u> et destinations des séjours linguistiques effectués par les étudiant-e-s – Programmes de formation mis en place, nombre d'étudiant-e-s touchés et niveau de langue atteint	<i>La mesure, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

	1.5.3 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiant-e-s réguliers/ères que des étudiant-e-s en mobilité	– Nombre d'étudiant-e-s ayant suivi au moins un module – Bilan des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules d'enseignement bilingues	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
<u>1.6 Renforcer les compétences des futurs professionnels à lutter contre les inégalités liées au genre</u>	<u>1.6.1 Favoriser la transmission non genrée du savoir dans l'ensemble des formations à l'enseignement</u>	<u>– Bilan des réalisations destinées à renforcer la formation à l'approche de genre dans les filières</u>	<i>L'objectif ainsi que la mesure sont acceptés à l'unanimité des commissaires présents</i>
	<u>1.6.2 Sensibiliser les étudiant-e-s à l'influence entre une transmission genrée du savoir et les choix de carrière, y compris pour les domaines MINT</u>	<u>– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiant-e-s quant à leur influence sur les choix d'orientation et de carrière des élèves</u>	<i>La mesure, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation	
2.1 Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche	2.1.1 Poursuivre le développement des laboratoires et des domaines de recherche à haute valeur ajoutée	– Liste et domaine d'activité des laboratoires de recherche – Principales réalisations des UER et des laboratoires en matière de recherche	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	2.1.2 Diversifier les sources de financement de la recherche	– Bilan des réalisations en matière de développement d'une dynamique de projets de recherche initiés par appel d'offre – Fonds de tiers, en volume et en part des dépenses de Ra&D	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
2.2 Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats	2.2.1 Développer l'approche participative de la recherche, en associant notamment les professionnels de l'école	– Nombre et domaine de recherche des projets participatifs – Nombre de professionnels du terrain impliqués dans les projets de recherche de la HEP – Bilan des mesures destinées à intensifier l'implication des partenaires de terrain dans les recherches	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	2.2.2 Encourager l'innovation et développer la valorisation des résultats de recherche, notamment auprès des professionnels de l'école	– Résultats découlant de l'exploitation des outils ORFEE et RPR (projets de recherche, ouvrages publiés, articles, etc.) – Liste des résultats de recherche et des produits développés – Bilan des réalisations en matière d'innovation – Bilan des réalisations en matière de diffusion des résultats de recherche en direction de l'école	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
2.3 Valoriser l'interdisciplinarité	2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement	– Nombre de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier dans les deux domaines ciblés – Bilan des réalisations en matière de mesures d'incitation et de soutien aux projets interdisciplinaires	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation	
3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1 Répondre aux besoins de l'École vaudoise en enseignant-e-s qualifié-e-s	– Nombre de diplômés par type de diplôme – Taux de chômage au sens du BIT des diplômés, 1 an et 5 ans après l'obtention du diplôme d'enseignement	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles	– Taux d'insertion professionnelle à diplôme +1, +3 et +6 ans – Bilan des réalisations en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.1.3 Accroître la mobilité professionnelle au secondaire I par l'augmentation du nombre de disciplines enseignées	– Nouveau parcours de formation permettant de se former à l'enseignement de 4 disciplines au secondaire I, aboutissant au Master (titre actuel) – Nombre d'étudiants inscrits au nouveau parcours	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
3.2 Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive	3.2.1 Soutenir la capacité des enseignant-e-s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves	– Nombre de personnes ayant suivi une formation continue dans ce domaine – Bilan des réalisations dans les domaines de la formation continue, de la recherche et des prestations de service concernant l'école à visée inclusive	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.2.2 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	– Résultats de la formation continue (offres et bénéficiaires, par type de public-cible)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

3.3 Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les autres hautes écoles vaudoises	3.3.1 Concevoir et organiser la formation continue des enseignant-e-s en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique	– Nombre d'enseignant-e-s formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique (formation additionnelle) – Bilan des réalisations en matière de formation continue en sciences informatiques	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.3.2 Renforcer chez les enseignant-e-s la capacité à – identifier les apports du numérique pour l'enseignement, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière d'accompagnement du développement de la culture numérique à l'École	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.3.3 Mettre à disposition des enseignant-e-s une offre de formation continue favorisant la transmission non genrée du savoir et des perspectives de carrières notamment dans les branches MINT	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les enseignant-e-s à leur influence sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	3.3.4 Développer une offre de formations additionnelles tenant compte des acquis de l'expérience et répondant aux besoins des services employeurs	– Nombre de bénéficiaires de formations additionnelles, par type de formation	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation	
4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le domaine suisse des hautes écoles	– Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	4.1.2 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	– Nombre de membres du PER en échange IN et OUT – Réalisations basées sur des collaborations interinstitutionnelles (enseignement, recherche, prestations de service)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés	4.2.1 Planifier en continu et sur le long terme les besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines	– Réalisation d'une planification à 10 ans – Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	4.2.2 Contribuer au développement du campus en assurant le maintien de la qualité des conditions d'études et de travail	– Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique	4.3.1 Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation	– Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat – Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique – Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	4.3.2 Poursuivre le développement de la qualification du personnel	– Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales – Nombre de docteurs parmi le PER et de professeurs habilités à diriger des thèses – Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires)	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

Tableau complet des objectifs, mesures, critères de réalisation contenus dans le plan stratégique, suite à l'examen de la commission

4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité	4.4.1 Poursuivre la mise en œuvre d'une exploitation orientée vers la durabilité et sensibiliser les étudiant-e-s et le personnel au développement durable	– Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>
	4.4.2 Renforcer les mesures visant à l'égalité, notamment entre hommes et femmes, parmi les étudiant-e-s et le personnel de la HEP	– Nombre et proportions de femmes et d'hommes dans le personnel, par fonction – Nombre et proportions de femmes et d'hommes parmi les étudiant-e-s, par programme de formation – Bilan des mesures en matière de promotion de l'égalité	<i>La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents</i>

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET
sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne

1 PRÉAMBULE

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) transmet le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne (UNIL) au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université, il présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de l'Université.

Le plan stratégique s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Dans ce sens, les objectifs qui sont proposés pour l'Université s'inscrivent dans le cadre du programme de législature 2017-2022 et de la vision du DFJC de l'évolution des hautes écoles vaudoises et de leur environnement. De manière analogue, la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) dispose également d'un plan stratégique pluriannuel, élaboré selon les mêmes principes. Quant aux Hautes écoles vaudoises de type HES, les orientations stratégiques cantonales sont déclinées au sein du plan d'intentions cantonal. Ce document sert de base à la négociation de la Convention d'objectifs quadriennale de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) qui est signée entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO et définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons.

Le plan stratégique présenté pour adoption au Grand Conseil présente les accents politiques déterminés en début de législature pour la durée de celle-ci, auxquels l'Université, en tant qu'institution autonome, sera chargée de répondre dans le cadre de ses missions. Les moyens financiers que nécessiterait sa complète réalisation sont présentés dans l'EMPD pour information. Il ne s'agit pas d'une enveloppe que le Grand Conseil adopterait et qui fixerait la part de la subvention du Canton au titre du plan stratégique pour l'ensemble de la période. Les montants de la subvention à l'Université, qui sont déterminés notamment en se basant sur le plan stratégique pluriannuel (art. 19, al.1 RLUL), sont définis et adoptés dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle et le degré de réalisation du plan stratégique attendu de l'Université sera arrêté en fonction des ressources allouées par le Grand Conseil.

Cet EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 décrit la démarche adoptée pour élaborer le plan stratégique 2017-2022. Le chapitre 3 présente le contexte de la formation supérieure. Les conséquences sont exposées au chapitre 4. Quant au chapitre 5 "*plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne*", il constitue le cœur du présent EMPD et c'est ce document qui est soumis au Grand Conseil pour adoption.

2 DÉMARCHE D'ÉLABORATION

Le "plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne" est formulé sur la base de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL) telle que révisée par le Grand Conseil le 30 novembre 2010. Cette dernière détermine les modalités d'organisation des relations entre la Haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil. Le plan stratégique représente les accents stratégiques définis par le politique pour l'Université pour une période quinquennale donnée. Ainsi, s'il rassemble des objectifs définis pour chacune des grandes missions assignées à l'Université, il ne couvre pas la totalité des activités de la Haute école.

Pour rappel, le cycle d'élaboration d'un plan stratégique se décompose en trois séquences (figure 1) :

1. Négociation

Le processus de négociation entre le DFJC, représentant le Conseil d'Etat, et la Direction de l'UNIL se fonde sur le plan d'intentions de l'UNIL. Ce dernier définit la stratégie de la Direction pour la durée de son mandat ; il est préavisé par le Conseil de l'Université. L'élaboration du plan stratégique intègre également les résultats du suivi pluriannuel du plan stratégique précédent ainsi que les orientations pour l'enseignement supérieur définies dans le programme de Législature du Conseil d'Etat. Cette démarche permet de définir des objectifs et des mesures adoptés par les deux parties. Certains s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités.

Le plan d'intentions 2017-2021 de l'Université de Lausanne ainsi que le rapport du suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL, rédigé par la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), sont joints en annexe du présent EMPD (annexes 1 et 2 respectivement).

2. Adoption

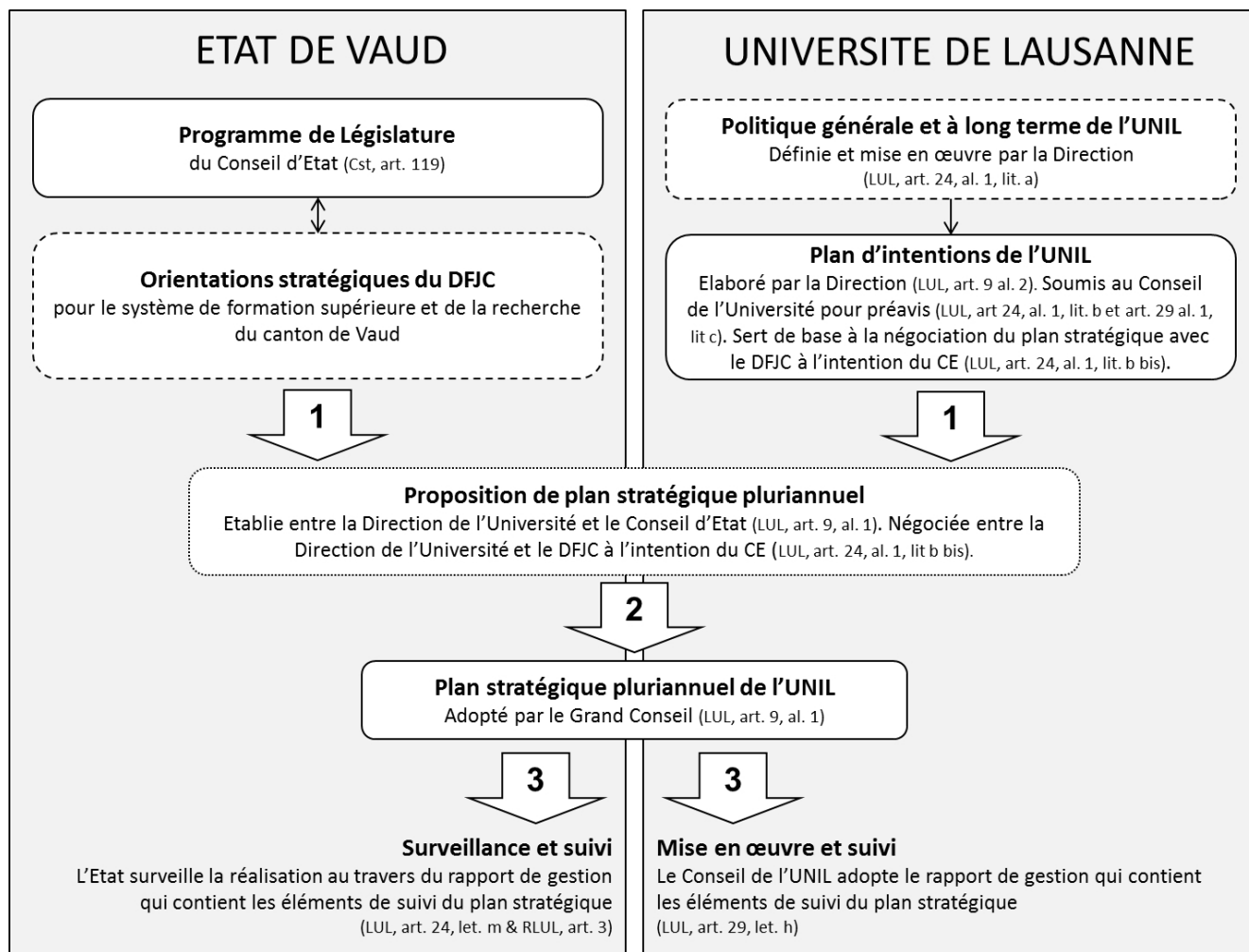
Une fois négociée, la proposition de plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

3. Suivi

Le plan stratégique de l'UNIL fait enfin l'objet d'un suivi annuel par la DGES sur la base, d'un côté, du rapport de gestion de l'UNIL et, d'un autre, des rencontres bilatérales régulières avec la Direction de l'UNIL.

Le présent plan stratégique est le troisième, après ceux portant sur les périodes 2007-2012 et 2012-2017.

Figure 1 –Principales étapes du processus d’élaboration, d’adoption et de suivi du plan stratégique pluriannuel de l’Université de Lausanne (1- Négociation ; 2- Adoption ; 3- Suivi)



3 CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

Le système de la formation supérieure suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. Les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue, et, d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire responsable, éthique, qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Les quatre missions fondamentales de l'Université, à savoir l'enseignement, la recherche, ainsi que les prestations de services et les liens à la société, sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides qui marqueront les activités de toutes les hautes écoles durant la prochaine législature.

3.1 Les tendances internationales

A l'échelle mondiale, de nombreux facteurs bousculent les ordres établis et exigent réactivité et créativité. Tout d'abord, les défis globaux - climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires - ont des impacts qui s'accroissent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, les modèles de gouvernance locale et mondiale ou la pérennité des ressources naturelles. Ils mettent les sociétés au défi de trouver rapidement des réponses nouvelles, durables et inclusives à des enjeux complexes et qui dépassent les cadres nationaux.

A la fois risque et opportunité, le numérique et les évolutions technologiques sont un autre défi globalisé et un facteur décisif de la métamorphose accélérée des sociétés et des économies. De l'école à la formation continue, la multiplication des canaux d'information, sans contraintes de lieu ni de temps, redéfinit les processus d'apprentissage et modifie les relations entre l'apprenant et l'enseignant. Au niveau du tertiaire, le numérique redéfinit les compétences attendues des diplômés qui entrent sur le marché du travail (comprendre, utiliser, anticiper) ainsi que les modes d'enseigner comme le rôle du temps présentiel, les classes inversées, les formations en ligne ouvertes à tous (*MOOCs*), les jeux sérieux (*serious games*), l'apprentissage collaboratif (*social learning*) ou l'enseignement adaptatif qui tient compte de l'individualité des étudiants (*adaptive learning*) par exemple. Ces évolutions auront des impacts sur la formation du personnel d'enseignement et de recherche des hautes écoles, des enseignants de l'école obligatoire et postobligatoire, mais également sur la formation continue et les infrastructures nécessaires pour accompagner ces changements. Pour ce qui est de la recherche, les outils numériques ouvrent dans tous les domaines des champs d'investigation jusque-là inaccessibles et ont lancé le mouvement de la science ouverte (*open science*). En prônant des méthodes qui impliquent des représentants de la société (*citizen science*), la mise en commun des données (*open data*) et la publication libre de droits (*open access*), l'*open science* bouscule les modes de production et de diffusion de la recherche. De plus, le numérique ouvre des champs de recherche considérables dans de nombreux domaines et disciplines, des sciences humaines et sociales, aux sciences techniques en passant par le domaine de la santé ou de la médecine.

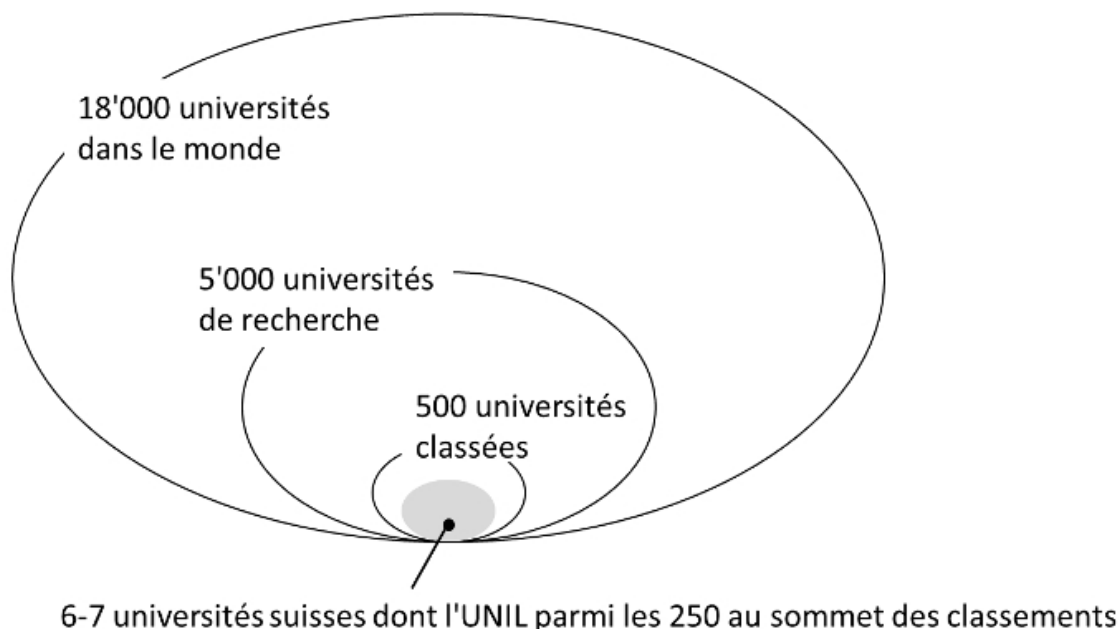
De nombreuses compétences existent au sein des hautes écoles vaudoises et peuvent être développées pour accompagner la transition numérique. On citera notamment à l'UNIL le Département des systèmes d'information de la Faculté des HEC et celui de Biologie computationnelle de la Faculté de Biologie et de Médecine, la Fondation suisse pour la recherche en science sociale et l'Institut suisse de bioinformatique, ainsi que le Collège des humanités digitales créés par l'UNIL et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). A la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), on peut relever les équipes de l'Institut des technologies de l'information et de la communication, avec notamment une expertise reconnue dans le domaine de la cybersécurité. Quant à la HEP Vaud, elle héberge un Centre de soutien à l'e-learning ainsi qu'une unité d'enseignement et de recherche dédiée aux médias et aux technologies de l'information et de la communication, spécialisée dans les aspects techniques, pédagogiques, didactiques et éthiques du numérique dans l'éducation. Enfin, l'EPFL dispose de nombreux laboratoires de pointe dans ce domaine ; les collaborations avec les autres hautes écoles du canton se sont développées ces dernières années.

Les équilibres internationaux, qu'ils soient politiques ou académiques, sont actuellement en cours de redéfinition. Ils vont directement affecter les hautes écoles dans leur développement. Chercheurs et étudiants sont le principal moteur de la qualité académique et la compétition pour les recruter est vive, et ce à l'échelle mondiale. Or, ceux-ci sont très mobiles et sensibles aux politiques migratoires des états qui conditionnent leurs possibilités d'installation et d'accès aux financements nécessaires à leur recherche. Ainsi l'attractivité d'une institution et d'un système national de formation supérieure peut rapidement être affectée par des incertitudes politiques. La Suisse en a fait l'expérience directe après l'acceptation de l'initiative fédérale du 9 février 2014 "contre l'immigration de masse" et son

exclusion consécutive des programmes européens Erasmus+ et Horizon 2020. De manière analogue, la même instabilité s'observe suite à l'élection de Donald Trump aux Etats-Unis, ou à la décision du BREXIT au Royaume Uni. Si la situation en Suisse a trouvé ses solutions, les modalités du BREXIT et la politique interne en matière de formation aux Etats-Unis restent incertaines et pourraient contribuer à affaiblir le leadership de ces deux nations dans le secteur académique. De surcroît, même sans situation de crise, l'Amérique du Nord et l'Europe perdent graduellement en influence alors que le pôle asiatique se renforce rapidement et que l'Afrique, avec sa dynamique démographique, représente un réservoir de forces vives face aux puissances vieillissantes.

Dans un tel contexte de compétition globalisée, il faut relever l'excellence de la place académique suisse qui se traduit dans les rankings internationaux et notamment celui de *Universitas 21*, qui classe non pas les institutions mais les systèmes nationaux de niveau tertiaire : la Suisse se classe au deuxième rang derrière les Etats-Unis en 2017. Ce très bon classement se traduit d'ailleurs dans les rankings classiques où l'UNIL ainsi que la plupart des universités suisses et les écoles polytechniques fédérales se classent parmi les 200 meilleures institutions mondiales (figure 2).

Figure 2 –Schéma du classement international des hautes écoles suisses (modifié d'après UNIL)



3.2 La démographie vaudoise

Le canton de Vaud comptait en 2016 quelque 785'000 habitants, soit 9.3 % de la population suisse. Sur les dix dernières années, le canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 18.5%) que la moyenne nationale (12.1%) (tableau 1). Selon les perspectives démographiques de l'OFS, la population vaudoise devrait continuer à croître pour atteindre plus d'un million d'habitants en 2035 (scénario haut). Cette valeur est toutefois susceptible de fortement diminuer si la Suisse devait adopter des politiques migratoires restrictives. En effet, le solde migratoire explique les trois-quarts de la vitalité démographique du pays par l'apport net d'une population jeune, par sa natalité et par les retours au pays au moment de la retraite. La migration est donc une source de mixité culturelle et de rajeunissement importante de la population, ce qui ralentit son vieillissement général. Ainsi, le nombre de Vaudois entre 20 et 24 ans devrait graduellement diminuer pour descendre à 5.5% en 2035, alors que la proportion de personnes de plus de 65 ans atteindra les 20%, contre environ 16% à l'heure actuelle.

Tableau 1 –Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le Canton de Vaud en 2006 et 2016 et population résidente permanente attendue en 2035 selon le scénario démographique cantonal "haut" de l'OFS (sources : OFS 2017 & OFS scénarios 2015)

Population	2006	2016	Croissance 2006-16	2035	Croissance 2016-35
Suisse	7'508'739	8'419'550	+ 12.1 %	10'459'605	24.2 %
Canton de Vaud	662'145	784'822	+ 18.5 %	1'039'239	32.4 %
Part vaudoise	8.8 %	9.3 %	-	9.9 %	-
% Vaudois entre 20 et 24 ans	5.9 %	6.5 %	-	5.5 %	-
% Vaudois de plus de 65 ans	15.3 %	16.3 %	-	20.2 %	-

Ce contexte démographique se répercute de plusieurs façons sur les hautes écoles. Tout d'abord, elles devront continuer à adapter leurs capacités à dispenser un enseignement de qualité, et s'assurer qu'elles s'adressent à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique. Enfin, elles devront répondre aux besoins en personnel qualifié, nécessaire notamment pour répondre aux besoins des personnes âgées.

3.3 Le marché du travail

Face à la pénurie en personnel qualifié, notamment dans la santé, les domaines MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) et l'enseignement, et face à l'émergence de l'industrie 4.0 et de sa cohorte de nouveaux métiers sous l'impulsion du numérique, les hautes écoles sont mises au défi d'augmenter leurs capacités de former pour répondre aux besoins de la société et de maintenir le haut taux d'employabilité de leurs diplômés. Dans le respect de leurs missions et de leurs spécificités, les hautes écoles doivent pouvoir dialoguer avec les employeurs afin d'affiner la pertinence de leurs formations, tout en gardant un équilibre dynamique avec les exigences et les spécificités d'un cursus académique.

Dans le domaine des MINT, les pénuries sont identifiées et, même si les effets des mesures prises commencent à se faire sentir, elles continueront à exiger des efforts coordonnés de tous les acteurs concernés. Dans le domaine de l'enseignement, la croissance de la population, le départ à la retraite de la génération des babyboomers et la transition numérique, vont mettre la HEP Vaud au défi de répondre au double défi d'augmenter ses capacités de formation et de renforcer le développement des compétences digitales dans ses cursus. Enfin, dans le domaine de la santé, le système des soins est dans l'obligation de se repenser pour répondre au vieillissement de la population, aux pénuries en personnel qualifié, à la croissance des coûts, aux avancées technologiques et numériques. Pour leur part, les hautes écoles de santé vaudoises ont déjà fortement augmenté leur capacité de former. Ainsi, entre 2006 et 2016, la Haute école de Santé Vaud (HESAV) et la Haute école de Santé La Source (HEdS-La Source) ont doublé leurs effectifs. De son côté, l'UNIL propose depuis 2009 avec la HES-SO un master en soins infirmiers qui, avec l'introduction du doctorat, a contribué à développer l'attractivité de la profession. Cela a été renforcé en 2017 par l'ouverture par l'UNIL et la HES-SO d'un master en sciences de la santé, avec les orientations physiothérapie, ergothérapie, sage-femme, technique en radiologie médicale, ainsi que nutrition et diététique. L'UNIL et sa Faculté de Biologie et de Médecine ont également su se profiler dans plusieurs domaines de recherche clés du domaine de la santé ; ceux de l'oncologie ou de la médecine personnalisée, en partenariat avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et l'EPFL notamment, en sont deux exemples. Avec la proximité du CHUV, de HESAV, de la HEdS-La Source et de la Haute école de travail social et de la santé (EESP), le canton de Vaud bénéficie d'un pôle de formation et de recherche en santé de premier ordre. C'est tout d'abord un atout pour contribuer à former des praticiens, notamment en médecine humaine ou en

sciences infirmières, en nombre et qualité suffisants afin de répondre aux besoins des Vaudois. Mais ce pôle constitue également une opportunité unique de mener des réflexions croisées sur les pratiques, les potentiels synergétiques de l'interprofessionnalité, l'évolution des soins et la définition des nouveaux métiers dans le domaine de la santé. Si l'on ajoute la construction du Campus santé et de son centre de simulation (C4) sur les Côtes de la Bourdonnette, le pôle de santé vaudois peut se profiler comme une référence en matière d'innovation professionnelle, sociale et technique. Quant à la pénurie en médecins, elle a fait l'objet d'une mesure dans le plan stratégique 2012-2017 et ses effets sont en train de se déployer : la capacité de former de l'UNIL a graduellement augmenté de 160 à 220 places en 1^{ère} année de master entre 2012 et 2016, et atteindra 245 places en 2020. Si les coûts de ces efforts reçoivent un soutien du programme spécial en médecine humaine de la Confédération financé dans le cadre du mFRI 2017-20, ils impliquent l'engagement du canton à long terme.

3.4 L'espace suisse des hautes écoles

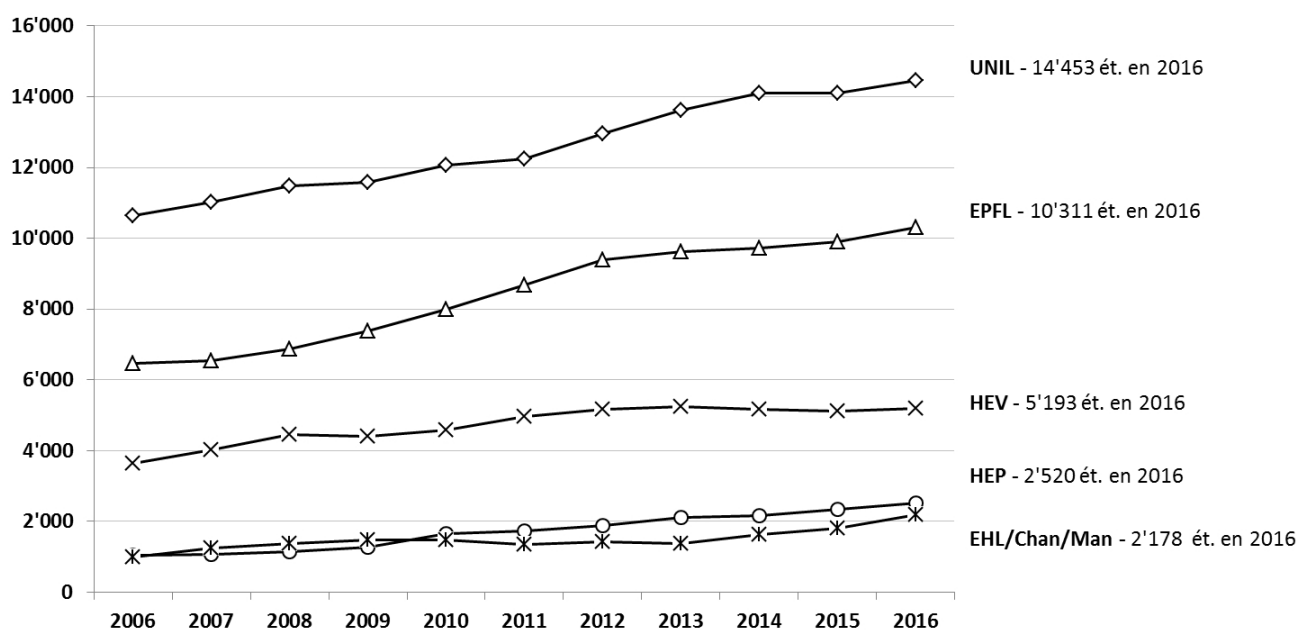
Suite à l'adoption par le peuple et les cantons en 2006 des nouveaux articles constitutionnels sur la formation, une large réforme a été initiée, portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles qui comprend les hautes écoles universitaires (HEU, à savoir les universités cantonales et les écoles polytechniques fédérales), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP). Cette réforme a abouti à la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) adoptée par le Parlement en 2011. Elle est entrée en vigueur en 2015, sauf pour ce qui est des dispositions financières, entrées en force au 1^{er} janvier 2017. Ceci a mené à l'abrogation des lois fédérales spécifiques sur l'aide aux universités (LAU) et sur les hautes écoles spécialisées. La LEHE redéfinit la gouvernance du domaine suisse des hautes écoles en simplifiant les structures ; elle précise également les aspects de la coordination de l'action de la Confédération et des cantons. Les modalités de financement fédéral des HEU et des HES sont harmonisées et conditionnées à une accréditation institutionnelle. La nouvelle loi fédérale constitue un réel changement de conception puisque désormais c'est l'ensemble des HEU, des HES et des HEP qui est placé sous une gouvernance et un pilotage communs entre Confédération et cantons, assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE).

Si ces réformes sont des gages importants de stabilité, un certain nombre d'incertitudes restent à propos des financements : le nouveau mécanisme financier lié à la LEHE est connu mais ses effets précis sont encore difficiles à anticiper. A cela s'ajoutent les travaux en cours en vue de la révision de l'Accord Intercantonal Universitaire (AIU) et de l'Accord Intercantonal sur les Hautes Ecole Spécialisées (AHES) qui déterminent les contributions financières des cantons pour leurs étudiants immatriculés dans d'autres cantons, ainsi que l'élaboration du message du Conseil fédéral sur la formation, la recherche et l'innovation (mFRI) pour la période 2021-2024. Dans un contexte de contraintes budgétaires fédérales et cantonales, ces différents dossiers représentent des enjeux fondamentaux quant à l'accès aux ressources, et donc aux possibilités de développement, pour les hautes écoles et les cantons qui en sont responsables.

3.5 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec une université, une haute école pédagogique (HEP Vaud), neuf hautes écoles de type HES (l'Ecole cantonale d'art et de design de Lausanne - ECAL, HESAV, la HEIG-VD, la Haute école de musique Vaud Valais Fribourg - HEMU, l'EESP, la HEdS-La Source, la Haute école des arts de la scène - La Manufacture, la Haute école de viticulture et œnologie - Changins et l'Ecole hôtelière de Lausanne - EHL), auxquelles s'ajoutent le CHUV et une école polytechnique fédérale, représente un système de formation dense et hautement intégré ; à l'échelle suisse, seul le canton de Zurich compte la même diversité. Toutes hautes écoles confondues, ce sont plus de 34'500 étudiants en 2016 qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois dont 42 % à l'UNIL (figure 3). Cette dernière joue un rôle déterminant dans un tel écosystème, de par sa taille mais surtout grâce aux liens privilégiés qu'elle a tissés avec les autres institutions. En plus des masters conjoints avec la HES-SO dans le domaine des soins (master en sciences infirmières, master en sciences de la santé à orientation), on peut citer le master en didactique de l'éducation physique et du sport ou le master en sciences et pratiques de l'éducation avec la HEP Vaud, ainsi que plus de 7000 heures d'enseignement échangées entre l'UNIL et l'EPFL.

Figure 3 -Etudiants dans les HE sises sur le territoire vaudois entre 2006 et 2016 (HEV = ECAL, HESAV, HEIG-VD, EESP, HEdS-La Source, HEMU ; EHL/Chan/Man = EHL, Changins, La Manufacture) (source : OFS 2017)



Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du canton. A titre d'exemple, les start-up vaudoises se sont à nouveau distinguées en 2017 parmi le top 100 de Suisse : 27 figurent au palmarès dont 6 parmi les 10 premières. Cette bonne performance est un des reflets de la vitalité de la recherche dans les hautes écoles sises sur le territoire vaudois et de la politique active de soutien aux hautes écoles et de promotion économique portée par le Canton. Parmi les outils cantonaux de promotion, on peut relever la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui soutient la création d'entreprises à contenu innovant qui collaborent avec une haute école ou un centre de recherche. Le Conseil d'Etat a également lancé en 2012 la plateforme Innovaud qui est dédiée au soutien et à la promotion de l'innovation et coordonne notamment les six technopôles vaudois au sein de "VaudParcs". Ces derniers sont

caractérisés par le partenariat étroit qu'ils entretiennent avec une ou plusieurs hautes écoles. Une prise de conscience généralisée s'est développée ces dernières années quant aux retombées positives dues aux hautes écoles. Plusieurs cantons ont d'ailleurs développé des stratégies de développement où la recherche et l'innovation figurent en bonne place et mettent la place académique vaudoise au défi de maintenir sa dynamique et de rester compétitive. Le même constat est valable pour la Suisse qui figure en 2017 à nouveau à la première place de l'Indice mondial de l'innovation publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle : ce premier rang qu'elle occupe depuis plusieurs années est le fruit d'un écosystème riche et d'un environnement de la recherche, privée et publique, extrêmement performant. Maintenir un tel positionnement nécessite de soigner cet écosystème et, pour ce qui est du rôle de l'Etat, d'assurer les conditions cadres optimales. Le soutien public à la formation et à la recherche est dans ce contexte particulièrement précieux.

3.6 L'Université de Lausanne

Organisée en sept facultés (Théologie et Sciences des Religions ; Droit, Sciences Criminelles et Administration publique ; Lettres ; Sciences Sociales et Politiques ; Hautes Etudes Commerciales ; Géosciences et Environnement ; Biologie et Médecine), l'Université de Lausanne propose 15 bachelors et 41 masters dans son offre en formations de base. Ses activités s'articulent autour des trois grands axes que sont les sciences humaines et sociales, la médecine et les sciences de la vie, et les sciences de l'environnement. Ce profil, qui distingue l'UNIL dans le paysage suisse de la formation supérieure, est le fruit d'options stratégiques dont celles prises par les autorités politiques au tournant des années 2000 avec le Projet triangulaire. Pour rappel, ce projet visait l'amélioration de la formation et la recherche à l'UNIL, à l'Université de Genève (UNIGE) et à l'EPFL grâce à de nouvelles ressources et à une meilleure collaboration. L'UNIL développait les sciences de la vie, notamment la génomique, et les sciences sociales et humaines, tandis que l'UNIGE reprenait la pharmacie au sein de l'Ecole romande de pharmacie, et que les sciences fondamentales - les mathématiques, la physique et la chimie - rejoignaient l'EPFL. A l'UNIL, cela avait mené en 2003 à la dissolution de la Faculté des Sciences et à la création de la Faculté de Biologie et de Médecine et de la Faculté des Géosciences et de l'Environnement. Durant les cinq dernières années, l'UNIL a posé plusieurs jalons œuvrant au renforcement de son positionnement, en particulier avec l'implantation durable de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR) au Biopôle (voir ci-dessous). On peut citer également l'intégration de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), l'intégration de l'*Institut des sciences du mouvement et de la médecine du sport* de l'UNIGE (ISMMS) au sein de l'Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL) et son implantation à Dornigen, ainsi que la création d'un département de biologie computationnelle.

L'Université de Lausanne a vécu une forte croissance durant les dernières décennies, ce qui lui confère un poids de plus en plus important dans le paysage des hautes écoles universitaires. Ainsi, elle a vu ses effectifs croître de 36% entre 2006 et 2016, ce qui est supérieur de 6 points à la moyenne suisse, et comptait 14'453 étudiants à la rentrée 2016 (tableau 2). La même année, elle a délivré 1'602 diplômes de bachelor, 1'563 masters et 248 doctorats (source : OFS 2017). Cette progression s'explique par la vitalité démographique suisse et vaudoise, la hausse du nombre de jeunes qui obtiennent une maturité gymnasiale ainsi que par l'attractivité de la Haute école auprès des jeunes venant de l'étranger. Avec près de 20% d'étudiants détenteurs d'un titre d'accès étranger, l'UNIL se situe en dessous de la moyenne nationale qui est d'environ 25% (tableau 3). Dès les premières années jusqu'au doctorat, ces étudiants sont une source importante de diversité et de circulation des idées et des expériences. La hausse des effectifs a donc été à la fois porteuse d'un dynamisme exceptionnel pour l'UNIL mais a également nécessité des mesures soutenues pour garantir la qualité des enseignements et des conditions d'études. Selon le scénario haut de l'OFS, les effectifs de l'UNIL devraient continuer de croître de près de 0.7% par an entre 2017 et 2022 pour atteindre près

de 14'900 étudiants en fin de période. Ces valeurs sont cependant largement sous-estimées puisque les effectifs à l'UNIL en 2017 sont déjà de 14'976 étudiants (source : UNIL 2018). Si l'on table sur le taux moyen de croissance annuelle observé durant la dernière législature, soit de près de 3% entre 2012 et 2017, les effectifs de l'UNIL pourraient atteindre plus de 17'300 étudiants en 2022.

Tableau 2 –Etudiants dans les hautes écoles et instituts universitaires suisses en 2006 et 2016, poids au niveau suisse et croissance entre 2006 et 2016 (source : OFS 2017)

HEU	2006		2016		Croissance 2006-2016
	Effectifs	HEU/CH	Effectifs	HEU/CH	
BS	10'622	9.2 %	13'424	9 %	26.4 %
BE	12'845	11.2 %	16'794	11.3 %	30.7 %
FR	9'912	8.6 %	10'647	7.2 %	7.4 %
GE	13'893	12.1 %	17'065	11.5 %	22.8 %
LS	10'647	9.2 %	14'453	9.7 %	35.7 %
LU	2'052	1.8 %	2'842	1.9 %	38.5 %
NE	3'761	3.3 %	4'255	2.9 %	13.1 %
SG	5'424	4.7 %	8'939	6 %	64.8 %
UZH	24'057	20.9 %	26'251	17.7 %	9.1 %
USI	2'177	1.9 %	2'861	1.9 %	31.4 %
EPFL	6'453	5.6 %	10'311	6.9 %	59.8 %
ETHZ	12'792	11.1 %	19'302	13 %	50.9 %
Autres IU*	507	0.4 %	1'390	0.9 %	174.2 %
TOTAL CH	115'142	100 %	148'534	100 %	29 %

Tableau 3 –Part des étudiants détenteurs d'un titre d'accès étranger dans les hautes écoles et instituts universitaires suisses (source : OFS 2017)

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres IU	Moy CH
2006	16.9%	7.7%	14.1%	30.1%	13.2%	6.8%	19.3%	29.9%	9.9%	50.8%	34.9%	20.7%	4.1%	18.0%
2016	22.1%	16.8%	15.1%	34.4%	19.9%	11.0%	18.8%	30.5%	15.0%	62.8%	49.8%	32.8%	16.8%	25.2%

L'importance de l'UNIL se constate également avec l'augmentation du pourcentage des subventions fédérales qu'elle touche, qui passe de 11.1% à 12.3% entre 2006 et 2016 (tableau 4). Cette croissance, égale par l'Université de Bâle, est particulièrement remarquable alors que les autres grandes universités suisses connaissent quant à elles des évolutions négatives.

Tableau 4 –Répartition de l’enveloppe des subventions de base allouées aux hautes écoles universitaires en 2006 et 2016 au titre de la LAU (source : SER 2007 & SEFRI 2016)

HEU	2006		2016		Δ HEU/CH 2006-16
	Montant [chf]	HEU/CH	Montant [chf]	HEU/CH	
BS	61'651'881	13.0 %	90'582'111	14.2 %	+ 1.2
BE	68'819'001	14.6 %	93'829'468	14.7 %	+ 0.1
FR	43'882'214	9.3 %	44'932'367	7.0 %	- 2.3
GE	75'119'941	15.9 %	96'443'483	15.1 %	- 0.8
LS	52'667'582	11.1 %	78'836'522	12.3 %	+ 1.2
LU	6'153'760	1.3 %	10'883'348	1.7 %	+ 0.4
NE	24'515'803	5.2 %	26'255'359	4.1 %	- 1.1
SG	22'262'218	4.7 %	31'303'569	4.9 %	+ 0.2
USI	14'455'644	3.1 %	27'153'784	4.3 %	+ 1.2
UZH	102'925'406	21.8 %	138'568'869	21.7 %	- 0.1
Total CH	472'453'449	100 %	638'788'881	100 %	-

La recherche fondamentale est de plus en plus soumise à la pression d’une publication rapide de résultats qui encourage les logiques à court terme et le morcellement des problématiques en petits projets aux ambitions réduites. Un soutien stable de l’Etat est nécessaire pour résister à cette tendance et développer des projets ambitieux. Il n’en reste pas moins que les chercheurs sont toujours plus appelés à trouver des fonds externes compétitifs (publics ou privés) qui exigent de lourds dossiers de candidature. Si chaque collaborateur porte la responsabilité de décrocher les fonds nécessaires, l’UNIL propose des appuis pour certaines démarches et a développé en interne une large culture dynamique de la recherche. Les diverses mesures mises en place durant le précédent plan stratégique portent déjà leurs fruits mais, au vu de l’intensification de la compétition internationale et de la montée en puissance de l’*open science*, elles méritent d’être structurées et étendues. Au demeurant, elles ont démontré leur importance pour traverser la période d’incertitude qui a suivi l’acceptation de l’initiative "contre l’immigration de masse" en 2014. Les structures de soutien aux chercheurs de l’UNIL ont dû répondre à une avalanche de demandes relatives à l’éligibilité et aux conditions financières, et encourager activement les chercheurs à soumettre leurs projets. Quant à la mobilité des étudiants, l’institution a pu maintenir, au prix d’une forte mobilisation, la plupart de ses partenariats européens dans le cadre des accords Swiss European Mobility Program (SEMP), le programme fédéral transitoire pour palier à l’exclusion d’Erasmus+, en intensifiant sa politique d’accords institutionnels. Cette période a mis en lumière à quel point l’attractivité et la compétitivité des hautes écoles suisses dépendent de leur intégration étroite au système international.

La bonne compétitivité de la recherche de l’UNIL se traduit dans l’augmentation de 125 % des fonds décrochés auprès du FNS entre 2006 et 2016 et dans la part grandissante que l’UNIL obtient sur la totalité des fonds FNS octroyés : avec +1.7 points, c’est la deuxième plus forte croissance de toutes les HEU suisses (tableau 5). L’UNIL a également consolidé son positionnement stratégique avec la reconduction des pôles de recherche nationaux (PRN) "Lives" (*surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie*) et "Synapsy" (*mécanismes synaptiques de maladies mentales*) ou avec la création du Centre des Humanités Digitales en partenariat avec l’EPFL. La construction par la fondation ISREC du bâtiment "Agora" destiné à accueillir dès 2018 les groupes de recherche translationnelle de l’UNIL, du CHUV et de l’EPFL en oncologie offre une formidable opportunité au développement du transfert de la recherche fondamentale à la pratique clinique. Dans ce même domaine, l’UNIL s’est également distinguée en étant choisie comme l’un des trois centres mondiaux de l’Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR). La convention liant l’UNIL au LICR, finalisée en 2015, prévoit une

collaboration pour une durée de 30 ans et un engagement financier du LICR de plusieurs millions par an. Le Canton de Vaud s'est engagé quant à lui à mettre à disposition les infrastructures nécessaires au développement de ces activités. Le Grand Conseil a pour ce faire adopté le 24 novembre 2015 un crédit d'investissement de 63,2 millions pour la construction d'un bâtiment dédié à l'Institut Ludwig de l'UNIL sur le site du Biopôle à Epalinges. 2017 a vu le comité du prix Nobel récompenser les travaux du Prof. hon. Jacques Dubochet en lui octroyant, ainsi qu'à Joachim Frank (Etats-Unis) et Richard Henderson (Grande-Bretagne), le prix Nobel de chimie pour sa découverte de la vitrification de l'eau en microscopie électronique à basse température. Si le mérite scientifique revient au talent du Prof. hon. Dubochet et de ses équipes, ce dernier n'a cependant pas manqué de saluer la qualité des conditions dont il a bénéficié à l'UNIL : *"J'ai aussi eu le privilège, notamment grâce à la générosité de l'Université de Lausanne, de ne pas avoir à passer mon temps à courir après les financements. Non, j'ai vraiment eu la chance de profiter de conditions de travail exceptionnelles, inimaginables aujourd'hui."* (source : Le Temps, 2017).

Tableau 5 -Montants FNS totaux (en CHF) obtenus par les HEU et proportion au niveau suisse en 2006 et en 2016 (source : OFS 2017)

HEU	2006		2016		Δ HEU/CH 2006-16
	Total [chf]	HEU/CH	Total [chf]	HEU/CH	
BS	44'892'541	12.6 %	69'508'588	10.3 %	- 2.3
BE	44'507'757	12.5 %	84'375'129	12.5 %	0.0
FR	15'639'041	4.4 %	28'760'472	4.3 %	- 0.1
GE	55'249'911	15.5 %	87'470'550	13.0 %	- 2.5
LS	31'491'146	8.8 %	70'784'243	10.5 %	+ 1.7
LU	660'722	0.2 %	3'535'646	0.5 %	+ 0.3
NE	16'824'021	4.7 %	17'611'609	2.6 %	- 2.1
SG	1'533'117	0.4 %	2'499'455	0.4 %	0.0
USI	2'209'233	0.6 %	9'423'220	1.4 %	+ 0.8
UZH	56'561'625	15.9 %	108'156'416	16.0 %	+ 0.1
EPFL	34'228'915	9.6 %	85'471'740	12.7 %	+ 3.1
ETHZ	52'869'260	14.8 %	107'536'206	15.9 %	+ 1.1
Total CH	356'667'289	100 %	675'133'274	100 %	-

L'UNIL s'est engagée depuis de nombreuses années dans la science citoyenne, en s'investissant activement à favoriser les collaborations et le dialogue entre la recherche qui est menée entre ses murs et la société, que ce soient les écoles, les adultes, les familles, les associations, les entreprises ou les collectivités publiques. Au travers de son "Interface sciences et société" et son laboratoire public "L'Epreuve" ou de ses portes ouvertes annuelles "les Mystères de l'UNIL" et ses 10'000 visiteurs, l'UNIL et ses collaborateurs œuvrent à partager leurs idées et à créer le débat autour des enjeux scientifiques, socio-économiques et culturels. Par ailleurs, des formats de recherche comme la recherche participative ou la recherche-action sont développés. Ils permettent d'inclure les acteurs de la société civile et de l'économie, favorisant la construction commune et le transfert de nouveaux savoirs, ainsi que le développement de pistes d'action pour répondre aux problématiques du terrain, face à des enjeux complexes et multidimensionnels. C'est le cas du projet collectif "Volteface" qui se penche sur les enjeux sociétaux de la transition énergétique et les changements, qu'ils soient économiques, institutionnels, territoriaux, ou simplement d'usage, qu'elle induit. Ce projet est un partenariat entre l'UNIL et Romande Energie, co-financé par l'Etat de Vaud dans le cadre du programme "100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique" dont un volet s'adresse à des projets des hautes écoles du canton de Vaud. Ces démarches contribuent à ancrer

l'UNIL dans son territoire et à développer une société du savoir, une société inclusive et une économie dynamique et innovante.

En matière de transferts de connaissance et de savoir, le PACTT (*Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer*), office commun au CHUV et à l'UNIL, propose aux chercheurs d'évaluer leurs inventions et les conseille sur les aspects juridiques, de propriété intellectuelle, de partenariats industriels potentiels ou de contrats de licence. En 2016, ce sont 672 contrats qui ont été traités, neuf demandes de brevets soumises et une licence signée. En outre, le PACTT permet aux chercheurs désireux d'affiner leur projet en prévision de la création d'une start-up, d'accéder à des bourses compétitives, notamment en partenariat avec la FIT. Depuis 2013, ce ne sont pas moins de 12 projets qui ont été soutenus, sept de l'UNIL et cinq du CHUV. Enfin, l'UNIL a vu la création en 2016 au sein de la Faculté des HEC d'un accélérateur de projets entrepreneuriaux à destination de toutes les facultés, qui a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes y compris dans des domaines où l'innovation technologique n'est pas centrale, comme par exemple des projets d'innovation sociale. Ces initiatives, parmi d'autres, mettent en lumière un réel potentiel d'innovation à l'UNIL qui demande à être développé et soutenu dans toutes les facultés, en particulier chez les étudiants, les doctorants et les premiers assistants.

En matière d'infrastructures, plusieurs projets ont été finalisés ces dernières années. La mise en service du Geopolis a permis l'emménagement de la Faculté des Sciences Sociales et Politiques ainsi que celle des Géosciences et de l'Environnement. Suite au départ de ces deux facultés, les bâtiments Anthropole et Internef ont été réaménagés pour permettre le redéploiement en 2015 des facultés restées dans leurs murs. Deux auditoriums de 250 places chacun ont été construits en sous-sol de la cour de l'ancienne polyclinique de César-Roux 19 à Lausanne, ce bâtiment étant occupé par HESAV depuis sa rénovation. Les locaux ont été mis à disposition de la Faculté de Biologie et de Médecine en février 2017 et permettront à celle-ci de faire face à l'augmentation du nombre d'étudiants en médecine. Un bâtiment de service, l'Annexe de la Mouline, a été remis en juin 2017 et abrite le service des bâtiments et le service sécurité, environnement, prévention de l'UNIL. Le Grand Conseil a également adopté plusieurs projets décisifs pour assurer la compétitivité et l'attractivité de l'Université. Placés sous l'égide du Comité de pilotage des constructions universitaires, ce sont plus d'une dizaine de projets (tableau 6) qui sont en cours ou planifiés sur les divers sites de l'Université. Ces chantiers d'envergure mettent leurs responsables tout comme la Direction de l'UNIL au défi de les mener à bien tout en maintenant la qualité de vie et de travail des usagers sur les sites concernés.

De plus, avec les nouveaux logements de Vortex et le futur Campus santé sur les Côtes de la Bourdonnette, c'est une véritable portion de ville qui se construira aux portes de Dorigny, avec ses nouveaux utilisateurs et leurs besoins. Verdoyant et rythmé par les calendriers académiques, Dorigny va devoir réussir sa mue pour accueillir une activité nuit et jour et devenir un campus habité sûr, agréable à vivre sans perdre ses qualités naturelles et paysagères. C'est un défi de taille qui attend l'Université et sa communauté, mais aussi ses autorités.

Tableau 6 –Projets de construction et de rénovation en cours à l’Université de Lausanne (source : DGES)

Infrastructures planifiées	Site	Échéance prévue	Prochaine étape
Unithèque (lauréat « Abaka ») (extension et mise en conformité)	Dorigny	Mai 2022	Adjudication des travaux
Amphipôle (rénovation et réaffectation)	Dorigny	Etape 1 août 2021 Etape 2 janvier 2024	Etudes d’avant-projet en cours
Sciences de la vie (lauréat « 23071933 ») (nouveau bâtiment)	Dorigny	Août 2022	Etudes d’avant-projet en cours
Entretien lourd 2014-2016 (divers travaux : Internef, Biophore, Anthropole, Génopode, Batochime, Salle omnisport)	Dorigny	Août 2018	Travaux en cours
Terrains de sport (transformation et rénovation)	Dorigny	Etape 1 juin 2019 Etape 2 juin 2020	Adjudication des travaux
Campus santé (C4) (lauréat « Banquet ») (nouveaux bâtiments)	Bourdonnette	C4 mai 2021 HESAV juin 2022	Avant-projet et travaux sur l’affectation de la parcelle en cours
Centre de neurosciences psychiatriques (relocalisation)	Cery	Juin 2018	Travaux en cours
Synathlon (nouveau bâtiment)	Dorigny	Janvier 2018	Inauguration du bâtiment (27 avril 2018)
Agora (nouveau bâtiment)	Bugnon	Avril 2018	Travaux en cours
La Pala (lauréat « Vortex ») (nouveau bâtiment)	La Pala	Fin 2019	Travaux en cours

4 CONSÉQUENCES

4.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 4 juillet 2007 sur l’Université de Lausanne ainsi qu’à celles de son règlement d’application.

4.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres)

4.2.1 Conséquences potentielles du plan stratégique sur le budget de l’Université

I) Conséquences potentielles sur les charges

Les mesures du plan stratégique 2017-2022 pourraient engendrer pour l’Université des augmentations structurelles des coûts évaluées à une hauteur moyenne de CHF 4 mios par an pendant la période 2019-2022. Considérant les contraintes de la planification financière de l’Etat, la croissance est moindre sur les années 2019 et 2020.

Le tableau 7 illustre la croissance des charges de l’Université qui pourrait en résulter.

Tableau 7 – Evolution budgétaire de l'UNIL au titre du plan stratégique (en milliers de CHF)

Axes	2019	2020	2021	2022	Croissance 2018-2022
Axe 1 : Enseignement	300	950	1'500	1'600	4'350
Axe 2 : Recherche	300	1'000	800	1'100	3'200
Axe 3 : Société	1'150	1'150	1'050	1'700	5'050
Axe 4 : Institutionnel	655	775	1'050	800	3'280
Total général	2'405	3'875	4'400	5'200	15'880

Sept mesures représentent près de 70% de l'augmentation des charges projetées sur la période, correspondant à CHF 10.9 millions d'augmentation. La première (mesure 1.1.1) vise à *"répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiant.es"* (+ CHF 2.5 millions) : après des années de forte croissance des effectifs de l'UNIL, les prévisions montrent une poursuite de la hausse. L'UNIL doit pouvoir répondre à sa mission première et garantir un enseignement de qualité à ses étudiants. Le défi de la transition numérique se traduit à la fois au niveau de l'enseignement (mesure 1.1.3) et de la recherche (mesure 2.2.4) au travers de l'adaptation des cursus et du développement d'un pôle de compétences en phase avec les besoins de la société, notamment dans le domaine des humanités digitales et de la médecine personnalisée. Ces deux mesures participent pour CHF 3.4 millions à l'augmentation des charges. Le Conseil d'Etat, dans son programme de législature 2017-2022, a réitéré son engagement pour un développement durable du canton. L'UNIL y contribue dans le cadre de ses missions et prévoit un renforcement en particulier à travers la mesure 3.1.3 *"renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité"* (+ CHF 1.2 millions). Le domaine de la santé appelle également une attention particulière. La mesure 3.4.1 *"répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation"* (+ CHF 1 million) revêt une importance considérable pour le Canton dans un contexte de pénurie avérée en personnel qualifié (médecins, infirmiers - infirmières et autres soignants) et d'évolution rapide des besoins et des modalités des soins. Pour ce qui est de la recherche en santé, l'UNIL entend tirer parti de l'extraordinaire écosystème existant sur l'arc lémanique avec la mesure 3.4.2 *"renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé"* (+ CHF 1.6 millions). Enfin, la mesure 4.2.1 permet à l'UNIL de poursuivre son soutien actif aux chercheurs et aux doctorants afin de renforcer et de développer la formation de la relève (+ CHF 1.2 millions).

II) Conséquences potentielles sur les revenus de l'Université.

A l'instar des charges courantes de l'Université, on peut considérer que l'augmentation des dépenses de l'Université liée au plan stratégique devrait être cofinancée par le Canton de Vaud, la Confédération via la LEHE et les autres cantons au travers de l'AIU.

Afin de financer l'augmentation annuelle des coûts structurels engendrés par la réalisation de la totalité du plan stratégique, la Direction de l'UNIL devrait solliciter de l'Etat de Vaud, dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle, une augmentation de la subvention cantonale à hauteur de 63% des coûts du plan stratégique soit 10 millions sur la période 2019-2022. La différence devrait être couverte par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement les subventions de la Confédération et les produits de l'AIU (tableau 8).

Tableau 8 –Evolution des charges courantes de l’UNIL et financement prévu (en millions de CHF)

Croissance annuelle	2019	2020	2021	2022	Total 2019-2022
Charges UNIL	2.4	3.9	4.4	5.2	15.9
dont subvention cantonale	1.0	2.5	3.0	3.5	10.0
dont autres financements	1.4	1.4	1.4	1.7	5.9

L'augmentation annuelle moyenne demandée à l'Etat de Vaud au titre du plan stratégique (2.5 millions) représenterait 0.79% de la subvention adoptée dans le cadre du budget 2018.

4.2.2 Conséquences potentielles du plan stratégique sur le budget de l'Etat

La subvention cantonale à l’Université est fixée chaque année dans le cadre du processus budgétaire, en particulier en fonction du plan stratégique, de l’évolution de l’activité et de la politique salariale de l’Etat. Sur la base du budget 2018, en ne considérant ici que les impacts du plan stratégique et en supposant que des moyens permettant sa réalisation complète soient alloués par le Grand Conseil, la subvention évoluerait tel que décrit dans le tableau 9.

Tableau 9 –Evolution de la subvention cantonale à l’UNIL selon les impacts du plan stratégique (en millions de CHF)

Croissance annuelle	Budget 2018	2019	2020	2021	2022
Subvention projetée	317.30	318.3	320.8	323.8	327.3
Indice d'évolution (2018 = 100)	100	100.3	101.1	102.0	103.2

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires qui seront prises annuellement par le Grand Conseil.

Le décret présenté ci-joint pour adoption ne comporte ainsi pas de décision sur un engagement des dépenses. Le degré de réalisation du plan stratégique attendu de l’Université sera déterminé en fonction de ces décisions budgétaires ultérieures.

4.3 Conséquences en terme de risques et d’incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

4.4 Personnel

Néant.

4.5 Communes

Néant.

4.6 Environnement, développement durable et consommation d’énergie

L’axe stratégique "Liens à la société" intègre un objectif et des mesures spécifiques au développement durable.

4.7 Programme de législation et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne s'inscrit pleinement dans le programme de législation 2017-2022 du Conseil d'Etat. C'est le cas en particulier avec la mesure 2.5 "consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures", mais aussi pour les mesures 2.2 (écosystème de l'innovation), 2.3 (transition numérique), 2.9 (offre culturelle) et 2.10 (écosystème sportif). Enfin, ce plan stratégique contribue également à la cohésion sociale et à la qualité de vie des Vaudoises et des Vaudois en participant à l'éducation numérique (1.3), en s'engageant pour un accès large à la formation (1.6), en promouvant l'égalité femmes-hommes (mesure 1.10), en proposant des logements pour les étudiants (1.11) et en portant sa contribution à la politique environnementale cantonale (1.13).

4.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

4.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.10 Incidences informatiques

Néant.

4.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

4.12 Simplifications administratives

Néant.

4.13 Protection des données

Néant.

4.14 Autres

Néant.

5 PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL 2017-2022 DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

Soumis au Grand Conseil pour adoption.

Conformément aux dispositions légales, la négociation du plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne s'est fondée sur le plan d'intentions 2017-2021 élaboré par l'UNIL (annexe 1). Ce dernier, préavisé favorablement par le Conseil de l'Université le 9 mars 2017, expose la vision de la Direction de l'UNIL sur le positionnement de la haute école au sein du paysage suisse et international de la formation tertiaire, ainsi que sur le rôle que l'institution veut jouer dans la société. Sur le constat que le contexte contemporain se caractérise par une accélération de son évolution avec des impacts sociaux et environnementaux globaux, la Direction a identifié six enjeux prioritaires : 1/ la spécificité de l'enseignement universitaire, 2/ une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques, 3/ le développement de la place scientifique lausannoise, 4/ le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse, 5/ l'intégration de l'UNIL dans la société et 6/ le développement et la transformation du campus. Le plan d'intentions de la Direction expose les mesures qu'elle compte mettre en œuvre pour assurer l'excellence de l'UNIL dans les missions qui lui sont attribuées par la loi sur l'Université de Lausanne du 6 juillet 2004. Les points forts mis en avant par la Direction sont le développement de la créativité et de l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et parmi ses collaborateurs, ainsi que le renforcement de son rôle d'institution responsable, pionnière notamment en matière de durabilité, intégrée dans son environnement régional et national et ouverte sur le monde.

Pour sa part, le Conseil d'Etat a arrêté dans son programme de législature 2017-2022 les axes et les mesures prioritaires pour garantir le succès du canton dans la durée. Le Conseil d'Etat s'engage à consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures (mesure 2.5). Les hautes écoles, et l'UNIL en particulier, ont par ailleurs un rôle majeur à jouer pour contribuer à d'autres mesures du programme de législature (voir chapitre 4.7).

Ce plan stratégique repose donc à la fois sur les intentions de la Direction de l'UNIL, les conclusions du rapport de suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017 (annexe 2) et sur le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. Cette démarche a permis d'identifier les enjeux prioritaires pour l'Université de Lausanne, qui, pour certains, s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités pour le Canton.

La structure du plan stratégique s'organise autour des missions fondamentales de la Haute école que sont l'enseignement, la recherche, les liens à la société ainsi que le développement de la politique institutionnelle. Pour chacun de ces quatre axes, des objectifs stratégiques, des mesures opérationnelles et des critères de réalisation ont été négociés. Ils sont détaillés ci-dessous.

5.1 Axe 1 - l'enseignement

Au cœur des missions de l'UNIL se trouve l'excellence de l'enseignement universitaire qui se caractérise par son lien étroit à la recherche et aux savoirs les plus pointus, ainsi que par son ouverture au monde à travers les collaborations internationales et les échanges de personnel et d'étudiants. Le **premier objectif** poursuit l'adaptation aux besoins des capacités de former en garantissant la qualité de l'enseignement, que ce soit par la disponibilité du personnel d'enseignement, la mise à disposition des infrastructures nécessaires et le recours pertinent au potentiel offert par les outils numériques. La première mesure vise à augmenter les capacités de former en réponse à l'évolution des demandes tout en assurant aux étudiants de bonnes conditions d'études. L'accent est mis en particulier sur la poursuite de l'amélioration du taux d'encadrement commencée durant la période précédente et sur l'implication systématique d'enseignants de très haut niveau pour les cours de première année déjà. La seconde mesure poursuit la dynamique d'innovation pédagogique lancée durant le dernier plan stratégique pour renforcer les modes d'enseignement centrés sur l'étudiant. Au travers de la participation, des interactions et des approches interdisciplinaires, la mesure vise à ce que les étudiants développent leur autonomie et une réflexivité sur leur apprentissage qui favorisent la curiosité, l'intégrité, l'acquisition d'un esprit critique et la capacité à appréhender des systèmes complexes. La numérisation de la société et de l'économie motive la troisième mesure : tous les étudiants doivent développer une palette de compétences pour pouvoir pleinement jouer leur rôle dans cette transition. Il s'agit d'un côté d'acquérir une certaine maîtrise technique, mais aussi de pouvoir appréhender les impacts du numérique dans leurs diverses déclinaisons sociales, scientifiques, légales, économiques, médicales, environnementales, éthiques... Enfin, la quatrième mesure promeut la qualité des examens et des validations des acquis en favorisant le recours pertinent à des formats et des questions qui mobilisent la réflexion plutôt que la mémorisation. Cette étape, essentielle dans tout enseignement de haute qualité, est particulièrement cruciale quand il s'agit d'évaluer de grands effectifs.

Les hautes écoles sont des acteurs-clés d'une société du savoir équitable et inclusive, miroir de sa diversité, et à ce titre des facteurs de cohésion sociale. Or, si la société suisse s'est profondément transformée au cours du dernier siècle, certaines classes sociales et minorités ont encore sensiblement moins de chance d'accéder à des études universitaires (source : J. Falcon, *in* Social Change in Switzerland, 2016). Avec les autres acteurs de la formation, l'Université partage la responsabilité de s'assurer que ces populations sont représentées dans la communauté de ses étudiants et de ses collaborateurs. Le **deuxième objectif** s'inscrit ainsi dans la volonté d'assurer à toute personne qui en a les compétences, la motivation et le droit, selon les règlements en vigueur, un accès à l'Université, quels que soient son origine sociale et son parcours de vie. C'est à la fois un enjeu d'intégration, mais également d'excellence académique, qui se nourrit de la confrontation des perspectives et des idées. La première mesure met l'accent sur les catégories de la population qui sont encore peu représentées à l'université, telles que celles issues de familles non universitaires ou de la migration, ou comme les personnes en situation de handicap. En partenariat avec les autres acteurs de la formation et de l'orientation, il s'agit d'encourager les personnes qui en montrent l'intérêt et les capacités à entreprendre des études universitaires et de diversifier les publics touchés. Quant à la seconde mesure, elle vise à renforcer, évaluer et élargir les procédures de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). La prise en compte de l'expérience acquise par la pratique permet d'alléger le cursus académique et facilite l'intégration de personnes au parcours de formation atypique.

Le **troisième objectif** cherche à améliorer, auprès des employeurs et des étudiants, la compréhension et la mise en valeur des spécificités et des acquis d'un parcours universitaire. En effet, au fil de leurs études, les étudiants sont appelés à acquérir des compétences très pointues mais aussi transversales telles que l'autonomie, l'adaptabilité, la curiosité, l'esprit d'analyse, la créativité et la capacité à gérer

la complexité ou l'incertitude. Celles-ci constituent le socle sur lequel ils appuieront leur apprentissage et leur pratique professionnelle pour devenir des acteurs informés, responsables et capables de s'adapter. La première mesure vise à développer un dialogue avec les employeurs, d'un côté pour affiner la perception par la Haute école de leurs besoins et, d'un autre, pour expliciter et valoriser les atouts des diplômés universitaires. Il s'agit de rendre visible les compétences que les étudiants ont acquises, qu'elles soient spécifiques à leur champ d'études ou transversales. La seconde mesure met l'accent sur les étudiants, pour renforcer leur compréhension des compétences qu'ils développent au cours de leurs études, afin qu'ils puissent mieux les mettre en évidence dans leur vie professionnelle. Le recours aux objectifs d'apprentissage (*learning outcomes*) dans la structuration et la communication des cours en est un des moyens. Enfin, la troisième mesure encourage les étudiants à construire leur réseau, notamment en profitant des contacts avec les anciens étudiants, réunis au sein de l'association *ALUMNIL*. C'est aussi une occasion pour l'Université de développer une communauté intergénérationnelle et d'entretenir à travers elle une relation dynamique avec son environnement social et économique.

Tableau 10 – ENSEIGNEMENT : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
1.1 Assurer l'excellence de l'enseignement universitaire et les conditions de réussite	1.1.1 Répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiants	- Bilan de l'évolution du nombre d'enseignants par rapport au nombre d'étudiants
	1.1.2 Développer les modes d'enseignement centrés sur l'étudiant	- Bilan des mesures contribuant au " <i>student centered learning</i> "
	1.1.3 Encourager l'acquisition des compétences transverses nécessaires à la transition numérique	- Bilan des mesures encourageant les compétences transverses touchant au numérique
	1.1.4 Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)	- Bilan de la qualité des examens de divers cursus et des mesures consécutives
1.2 Faciliter l'accès aux études	1.2.1 Encourager l'accès aux études à des populations peu représentées	- Bilan des mesures visant à encourager les populations peu représentées à suivre des études universitaires
	1.2.2 Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)	- Bilan des mesures visant à étendre les procédures de VAE
1.3 Valoriser les acquis d'un parcours universitaire pour le monde du travail	1.3.1 Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs	- Bilan des mesures de promotion des formations universitaires auprès de divers acteurs du marché de l'emploi
	1.3.2 Valoriser les acquis d'un parcours universitaire auprès des étudiants	- Bilan des mesures de sensibilisation du personnel d'enseignement et des étudiants aux <i>learning outcomes</i>
	1.3.3 Favoriser les contacts entre les étudiants et le réseau des anciens étudiants (ALUMNIL)	- Bilan des occasions de rencontre entre <i>alumni</i> et étudiants

5.2 Axe 2 - la recherche

Le numérique touche aux fondements de la recherche telle qu'elle était pratiquée jusqu'à aujourd'hui. Dans tous les domaines, les nouveaux outils ont non seulement modifiés les méthodes de recherche mais ont également ouverts des champs d'investigation jusque-là inaccessibles. Le mouvement de la science ouverte (*open science*) touche tous les volets de la recherche. Avec le développement de méthodes qui permettent l'implication des représentants de la société (*citizen science*), avec la possible mise en commun et le partage des données (*open data*) et l'engagement à la publication libre de droits (*open access*), l'*open science* bouscule les modes de conception, de production, d'évaluation et de diffusion de la recherche. Dans le même temps, les chercheurs sont soumis à des logiques grandissantes de productivité. Le **premier objectif** vise le développement d'une recherche qui réponde aux plus hautes exigences de qualité et qui soit accessible à la communauté scientifique tout comme au grand public. La première mesure encourage les chercheurs à porter une attention particulière à la production, à la gestion et à la diffusion de leurs résultats, que ce soit au travers de la mise à disposition de leurs données (*open data*) dans le respect des standards en matière de protection de l'individu, ou par la publication scientifique libre de droits (*open access*). La deuxième mesure vise à sensibiliser les étudiants et les collaborateurs à une production scientifique intégrée qui recoure à des méthodes robustes, transparentes, indépendantes et qui respectent les principes éthiques. Enfin, la troisième mesure appuie les chercheurs dans la diffusion de leurs résultats de recherche et renforce la communication du travail des jeunes chercheurs en particulier. Une des réalisations pourrait consister en la mise à disposition d'une base de données consultable par le grand public et les médias.

Le **second objectif** permet de poursuivre le développement d'une recherche de pointe dans tous les domaines et de renforcer le soutien aux chercheurs dans leurs démarches pour faire face à une concurrence nationale et internationale qui s'intensifie, en particulier en ce qui concerne l'acquisition de fonds de recherche compétitifs. La première mesure, pour une part, consolide l'organisation du réseau des collaborateurs qui appuient et conseillent les chercheurs et les gestionnaires de recherche. D'autre part, elle prévoit, à l'attention des chercheurs et en particulier des postes de relève, un appui stratégique et opérationnel ainsi qu'un soutien administratif dans la recherche de fonds. Il s'agit en outre de renforcer les capacités des chercheurs dans la gestion de leurs équipes et de leurs ressources financières. La deuxième mesure vise le déploiement de projets interdisciplinaires, essentiels pour appréhender les systèmes dans leur complexité et répondre aux grands défis qui bouleversent nos sociétés. Forte de son pôle en sciences humaines et sociales et de son expérience des approches transversales, l'UNIL peut contribuer à une meilleure compréhension de l'évolution de nos modes de vie et à esquisser des réponses adaptées. Enfin, devant les interrogations que soulève la transition numérique de la société et de l'économie, la troisième mesure encourage les projets de recherche qui se penchent sur le numérique, son fonctionnement, ses risques, ses opportunités et sur ses multiples répercussions.

Tableau 11– RECHERCHE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
2.1 Valoriser une recherche de haute qualité	2.1.1 Garantir la transparence de la recherche ainsi que l'accès sécurisé aux données et aux résultats	- Proportion d'articles scientifiques de l'UNIL publiés en <i>open access</i> - Bilan des mesures visant la gestion, la protection et la mise à disposition des données de recherche
	2.1.2 Garantir une éthique de la recherche	- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche
	2.1.3 Intensifier la valorisation et la communication des résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique	- Bilan de la couverture médiatique et de la visibilité de la recherche à l'UNIL
2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines	2.2.1 Renforcer les mesures de soutien aux activités de recherche dans les facultés	- Développement d'un outil de gestion centralisé des projets de recherche - Bilan des mesures de soutien
	2.2.2 Promouvoir la culture et la pratique de l'interdisciplinarité	- Bilan des mesures de promotion de l'interdisciplinarité - Nombre de projets interdisciplinaires
	2.2.3 Encourager la recherche sur la transition numérique	- Bilan des mesures de promotion de la recherche sur le numérique

5.3 Axe 3 - les liens à la société

Nos sociétés sont confrontées à une série de défis globaux - climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires - qui touchent le quotidien de chacun et mettent en lumière la fragilité des ressources naturelles de notre planète. Sur ce constat, l'UNIL a lancé une politique ambitieuse en matière de durabilité qui la démarque aux niveaux national et international. Le **premier objectif** ancre la durabilité, à la fois dans la gestion du campus et de l'institution, mais également dans la recherche, l'enseignement et les relations avec la société vaudoise. La première mesure vise la sensibilisation de l'ensemble des étudiants de l'UNIL aux notions liées à la durabilité et permet de soutenir les enseignants dans l'intégration de ces notions dans leurs cours. La seconde mesure prévoit de fixer et d'atteindre des objectifs réalistes et ambitieux de réduction des impacts de l'institution sur l'environnement. Enfin, la troisième mesure renforce l'UNIL dans son rôle d'expert et d'acteur de la durabilité, afin de poursuivre son implication dans des projets novateurs, notamment en faisant de son campus un laboratoire ouvert à des initiatives pilotes.

Si, à l'heure actuelle, l'enseignement tertiaire classique se concentre sur quelques années sanctionnées par un diplôme, la formation tend de plus en plus à se décliner tout au long de la vie en fonction des projets personnels et professionnels de chacun, mais aussi en réponse à l'évolution rapide des besoins de l'économie et de la numérisation des modes de vie. Le **deuxième objectif** aborde la formation continue en vue de proposer une offre qui contribue à (re)qualifier et (re)orienter des professionnels d'horizons variés. Ce sont bien entendu les contenus qui sont concernés, mais également les méthodes pédagogiques, qui peuvent tirer parti du potentiel des outils numériques, ainsi que les formats qui tendent vers plus de souplesse et d'adaptabilité pour permettre des trajectoires de formation non

linéaires. La première mesure vise à développer le portefeuille de formations continues en adéquation avec les attentes du marché du travail et des nouveaux besoins. Il s'agit notamment d'intégrer une offre permettant l'acquisition des qualifications nécessaires à la transition numérique. L'UNIL veillera dans ce contexte à coordonner son offre en cohérence avec celle des autres hautes écoles vaudoises. La seconde mesure s'attache à l'adaptation des outils et des méthodes pédagogiques pour répondre à l'évolution des besoins d'un public adulte, aux parcours non linéaires et à la recherche de formats souples.

Les transformations sociales, les nouvelles technologies et la conscience grandissante des grands défis globaux ont des effets sur les modes de fabrication et de partage du savoir dans les hautes écoles. Grâce à l'ouverture des problématiques de recherche, à la participation de partenaires non académiques, tels que groupes socio-culturels divers, collectivités publiques, organismes, associations, et grâce à l'élargissement des programmes et des publics de la médiation scientifique, l'UNIL peut consolider la haute qualité des pratiques qu'elle a déjà en la matière pour renforcer la pertinence sociale de sa recherche et contribuer à étendre l'intelligence collective vaudoise. Le **troisième objectif** développe l'ancrage de l'UNIL dans le territoire et la société vaudoise, dans un dialogue réciproque qui mobilise les savoirs, les expériences et les compétences de chacun. La première mesure se rapporte au renforcement de la médiation scientifique en vue d'élargir les thématiques et les publics touchés. Les modalités pourront être étendues, de même que le décroisement des logiques et des pratiques disciplinaires. La seconde mesure met l'accent sur la recherche et l'innovation responsable, notamment en étendant les projets de recherche action, de recherche citoyenne ou de recherche participative, et en permettant le renforcement des collaborations avec des représentants de la société civile ou des collectivités publiques. Il s'agit d'une part, de renforcer la contribution de l'UNIL à la capacité d'innovation de la société et, d'autre part, d'accroître la pertinence sociale de certaines recherches. Enfin, la troisième mesure mobilise les expertises variées de l'UNIL au bénéfice de l'essor des pôles stratégiques cantonaux. C'est le cas par exemple dans le sport, avec le développement de Thinksport ou avec la tenue des Jeux Olympiques de la Jeunesse en 2020 à Lausanne et son village des athlètes dans le futur Vortex. C'est aussi le cas de la culture où les collaborations avec les musées cantonaux sont déjà nombreuses et peuvent se renforcer.

Enfin, le **quatrième objectif** s'attache à la contribution de l'UNIL à un pôle vaudois de la santé fort et de référence, à la fois en renforçant son propre positionnement stratégique et en contribuant à faire émerger un pôle de formation efficient et novateur dans les métiers de la santé. La première mesure se concentre sur le rôle de l'UNIL dans la formation d'un personnel qualifié qui répond à l'évolution socio-démographique vaudoise, mais aussi dans l'anticipation des nouveaux métiers de la santé (notamment en contribuant à la mise sur pied d'un master en pratique infirmière avancée) et des nouvelles modalités de pratiquer (interprofessionnalité) en partenariat avec le CHUV, HESAV, HEdS-La Source et l'EESP. Par ailleurs, l'UNIL va élaborer de nouvelles modalités pour diminuer le taux ou les conséquences des échecs définitifs liés à l'accès en deuxième année de médecine. Quant à la deuxième mesure, elle vise la consolidation d'options et de partenariats stratégiques pris par l'UNIL constitutifs d'une place académique forte et attractive, tels que ceux conclus dans le domaine de l'oncologie, de la médecine personnalisée ou le développement de nouveaux partenariats, par exemple en lien avec l'usage de la simulation dans les formations en santé.

Tableau 12 - LIENS A LA SOCIETE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité	3.1.1 Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus	- Bilan des mesures de transmission d'une culture de base en matière de durabilité au sein de la communauté de l'UNIL
	3.1.2 Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère	- Détermination d'objectifs chiffrés - Evolution de la consommation des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
	3.1.3 Renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité	- Bilan des mesures pour renforcer le positionnement national et international de l'UNIL en matière de durabilité - Bilan des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité
3.2 Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active	3.2.1 Optimiser l'adéquation de l'offre en formation continue aux nouveaux besoins, notamment en matière de numérique, en coordination avec les autres HE vaudoises	- Bilan de l'adaptation de l'offre
	3.2.2 Favoriser l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes, notamment en vue de réorientations et de requalifications	- Bilan des mesures visant l'adaptation des formats à un public en évolution
3.3 Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société	3.3.1 Poursuivre le développement de la médiation scientifique	- Bilan des mesures et projets de médiation scientifique
	3.3.2 Encourager la recherche et l'innovation responsable en partenariat avec des groupes constitués de la société civile et des collectivités publiques	- Bilan des mesures de soutien aux projets impliquant la société civile et les collectivités publiques
	3.3.3 Positionner l'UNIL comme un partenaire de la vie culturelle et sportive, notamment en collaboration avec les institutions cantonales	- Bilan des collaborations avec des institutions cantonales - Bilan des contributions à des grands projets régionaux
3.4 Contribuer au renforcement du pôle vaudois de formation et recherche dans la santé	3.4.1 Contribuer à répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation	- Nombre et type de diplômes délivrés dans le domaine de la santé
	3.4.2 Renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé	- Bilan des mesures et des projets de collaboration

5.4 Axe 4 - la politique institutionnelle

La créativité et l'esprit d'entreprendre sont essentiels à une recherche de qualité et à la formation de diplômés qui pourront pleinement jouer leur rôle dans un monde économique et social en constante évolution. La communauté universitaire, dans toute la diversité de ses facultés, de ses membres et de leurs activités, est un moteur d'innovation et du changement qui mérite d'être valorisé et soutenu. Ainsi, le **premier objectif** et la mesure associée visent à organiser au niveau institutionnel les multiples initiatives existant à l'heure actuelle pour leur donner plus d'impact et étendre la culture entrepreneuriale à l'ensemble de l'institution. Quel que ce soit le domaine concerné, étudiants et collaborateurs doivent se sentir encouragés à développer leur créativité et leur esprit d'entreprendre, et soutenus dans le lancement de leur projet. Au-delà des domaines traditionnels de l'innovation basés sur des hautes technologies ou des ruptures, d'autres champs méritent d'être investis. C'est le cas de l'innovation sociale qui ouvre de nouvelles possibilités de transferts de savoir et de connaissance, notamment en sciences humaines et sociales.

Devant l'évolution des besoins de la société et des pratiques en matière de recherche, le soutien à la relève est central pour permettre à chaque collaborateur de construire sa carrière académique ou professionnelle. Ces personnes représentent à la fois les moteurs d'un enseignement et d'une recherche de standard international dans les hautes écoles, mais aussi un personnel qualifié, aux compétences scientifiques de pointe, recherché par les institutions publiques et les entreprises privées. Le **second objectif** met donc l'accent sur la relève, en particulier l'accompagnement des jeunes chercheurs dans les premières étapes de leur carrière. La première mesure vise à assurer et à renforcer l'encadrement des doctorants et des postdoctorants en proposant notamment une formation à l'attention des superviseurs et en encourageant le recours à des outils de suivi. La seconde mesure améliore le conseil aux jeunes chercheurs dans leurs premiers choix de carrière, académique ou professionnelle, et leur accès à des formations visant l'acquisition de compétences transverses (communication, réseau, ...).

Le **troisième objectif** consolide la politique d'égalité de l'UNIL qui se décline en plusieurs volets complémentaires. Si les mesures qui sont en cours ont des effets visibles, il n'en reste pas moins que les femmes sont encore mal représentées dans les postes à responsabilité. La première mesure s'attache à un renforcement de la participation des femmes dans la gouvernance de l'institution, que ce soit à des postes de professeures ou à des fonctions de conduites. Quant à la seconde mesure, elle prévoit de sensibiliser et former les personnes ayant des fonctions de conduite aux enjeux et aux avantages d'une institution qui repose sur une culture partagée de l'égalité des chances.

Enfin, le **quatrième objectif** concerne la conduite des développements immobiliers engagés sur les divers sites de l'UNIL. Ces chantiers d'envergure, dont plusieurs seront finalisés d'ici 2022, ont la particularité de devoir être conduits sur des sites vivants et actifs. La première mesure assure que les divers projets d'infrastructures en cours sont mis en œuvre en préservant la qualité de vie et de travail des usagers. La deuxième mesure vise à réussir, avec la mise à disposition à Dorigny de logements pour les étudiants, la mutation du site en un campus actif 24h sur 24h, véritable portion de ville, sûre, intégrée à son territoire et bénéficiant d'un accès aux services.

Tableau 13- POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
4.1 Favoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre	4.1.1 Encourager la créativité et l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et le personnel d'enseignement	- Bilan des mesures d'encouragement à la créativité et à l'entrepreneuriat auprès des étudiants et du personnel d'enseignement
4.2 Développer la politique de relève scientifique	4.2.1 Renforcer la qualité de l'encadrement scientifique des doctorants et des postdoctorants	- Bilan de l'offre d'ateliers pour les encadrants scientifiques, les doctorants et les postdoctorants
	4.2.2 Poursuivre l'accompagnement des doctorants et des postdoctorants dans le choix et le développement de leur carrière	- Bilan des mesures "carrière" à l'attention des doctorants et des postdoctorants
4.3 Consolider la politique d'égalité	4.3.1 Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite	- Bilan de la représentation des femmes dans les fonctions de conduite
	4.3.2 Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite	- Bilan des formations "égalité" à l'attention des divers responsables hiérarchiques
4.4 Gérer la croissance et la transformation des sites du campus de l'UNIL	4.4.1 Accompagner les développements immobiliers en préservant la qualité de vie sur les sites	- Bilan des mesures d'accompagnement proposées aux utilisateurs des sites
	4.4.2 Planifier et mettre en œuvre la transition du site de Dorigny vers un fonctionnement 24/7	- Bilan des mesures assurant la transition vers un campus 24/7

6 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

PROJET DE DÉCRET

Sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne

du 9 mai 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

Art. 2

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 9 mai 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

plan d'intentions
de
l'université de Lausanne
2017-2021

Version remise au Département de la formation, de la jeunesse et de la
culture du Canton de Vaud

9 mars 2017

Table des matières

Statut et structure du Plan d'intentions.....	5
Six enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne.....	7
A. Enjeux sociétaux	7
B. Enjeux pour l'UNIL.....	8
1. La spécificité de l'enseignement universitaire.....	8
2. Une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques.....	8
3. Le développement de la place scientifique lausannoise	9
4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse.....	9
5. L'intégration de l'UNIL dans la société.....	10
6. Le développement et la transformation du campus	10
Perspectives	11
Plan d'intentions : 17 objectifs prioritaires	13
1. L'enseignement	15
1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université.....	15
1.2 Faciliter l'accès aux études.....	17
1.3 Optimiser les conditions d'étude.....	19
1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant-es vers le monde de l'emploi.....	21
2. La recherche	23
2.1 Valoriser la recherche	23
2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale	27
2.3 Développer l'interdisciplinarité	29
3. La contribution de l'UNIL à la société	31
3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité	31
3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct.....	33
3.3 Développer la Formation continue	35
4. Politique institutionnelle.....	37
4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre	37
4.2 Développer la politique de relève scientifique	39
4.3 Consolider la politique d'Egalité.....	43
4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny	45
4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations	47
4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse	49
4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale.....	51
Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures	53
Critères et indicateurs de réalisation	57
Portrait de l'UNIL: faits et chiffres	61
La Charte de l'UNIL.....	73
Quelques abréviations et définitions	75

Statut et structure du Plan d'intentions

a) Statut du Plan d'intentions

Le présent document annonce les intentions de la Direction de l'Université pour le développement de l'UNIL durant la période 2017 - 2021. Son existence est prévue par la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université (LUL) qui stipule :

Art. 9 Plan stratégique et plan d'intentions

¹ Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université (ci-après : la Direction) ; le Conseil d'Etat le soumet au Grand Conseil pour adoption.

² La Direction élabore un plan d'intentions qui servira de base au plan stratégique ; il figure dans les annexes transmises au Grand Conseil.

Art. 24 Attributions de la Direction

¹ La Direction a notamment les attributions suivantes :

- a. définir et mettre en œuvre la politique générale et à long terme de l'Université ;
- b. élaborer, en début de législature, un plan d'intentions soumis au Conseil de l'Université pour préavis ;
- bbis. sur la base du plan d'intentions, négocier le plan stratégique pluriannuel avec le département à l'intention du Conseil d'Etat ;

Le Plan d'intentions permet donc à la Direction nommée pour le mandat du 1^{er} août 2016 au 31 juillet 2021 de définir la stratégie qu'elle veut adopter pour la période de son mandat, puis de rassembler l'institution autour de celle-ci.

Dans ce but, la Direction élabore son Plan, le soumet pour une discussion approfondie au sein du Conseil de l'Université qui formule un préavis, puis le transmet au Conseil d'Etat, par l'intermédiaire du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture. Le Plan d'intentions sert alors de base de négociation entre la Direction de l'UNIL et le Conseil d'Etat sur la planification stratégique de l'UNIL pour les cinq années à venir. Le Plan stratégique pluriannuel de l'Université qui en résultera sera soumis par le Conseil d'Etat au Grand Conseil, pour adoption.

Ce mécanisme est le garant de l'autonomie de l'Université puisque la LUL confère à la Direction de larges compétences décisionnelles pour autant que les décisions prises s'inscrivent dans le respect des priorités du Plan stratégique. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, le Plan stratégique servira de guide dans toutes les décisions que la Direction sera amenée à prendre. Pour les membres de la communauté universitaire, les enseignant·es, les chercheur·es, le personnel administratif et technique et les étudiant·es, il donnera la lisibilité nécessaire à l'action de la Direction ; à l'autorité politique, il permettra de fonder sa confiance dans l'institution et les options choisies par sa Direction, constituant l'engagement formel requis par l'autonomie qui lui est conférée.

b) Structure du Plan d'intentions

La Direction a construit la politique générale qu'elle veut conduire pendant les années 2017-2021 en définissant **6 enjeux stratégiques** auxquels elle devra s'engager à répondre prioritairement pendant les 5 années de son mandat, pour assurer le développement de l'institution.

Pour y parvenir, elle a défini **17 objectifs prioritaires**, répartis en **4 axes** (l'enseignement, la recherche, la contribution de l'Université à la société et la politique institutionnelle).

Les objectifs prioritaires constituent des guides qui aideront la Direction dans la conduite de l'institution et dans sa volonté de la développer. En particulier, ils lui serviront de base pour sa politique de répartition des ressources qui seront allouées à la mise en œuvre du Plan

stratégique. Finalement, ils contribueront à la transparence de la gouvernance de l'Université.

Dans la mesure où l'UNIL a un profil bien défini et reconnu, orienté vers les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement, la Direction a décidé d'appliquer la politique qui a permis le développement de l'UNIL au fil des années passées: elle n'a pas souhaité identifier des secteurs de l'Université qu'elle veut particulièrement développer mais a préféré faire le **choix d'objectifs prioritaires** qui sont en général **transverses à toute l'Université**. Ceci veut dire que chaque faculté a la possibilité de se les approprier et d'obtenir pour cela le soutien de la Direction. C'est l'Université dans son ensemble qui veut atteindre les objectifs que le présent document a fixés et dont elle tirera profit de la réalisation.

Pour chaque objectif prioritaire, la Direction expose sa vision de la situation et ses ambitions. Ce sont ces éléments qui guideront l'action de la Direction et sur lesquels elle rapportera. Pour l'illustrer, le présent document indique des **mesures concrètes** qu'elle propose. Cette liste n'est pas forcément exhaustive et sera complétée ou restreinte en fonction des opportunités et des contraintes qui se présenteront au cours de la période couverte par le plan d'intentions. La Direction propose également pour chaque objectif une **liste de critères** qui permettront d'évaluer le niveau de sa réalisation.

Six enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne

Depuis le début du siècle, l'Université de Lausanne a suivi une croissance remarquable, tant en chiffres (nombre d'étudiant·es, fonds de recherche, infrastructures, budgets), qu'en termes de rayonnement national et international, d'attractivité et d'interaction avec son environnement. Cette évolution significative doit pour beaucoup au soutien de l'autorité cantonale vaudoise conjugué avec la vision et la gestion de la Direction. C'est ce qui a motivé les membres de la nouvelle Direction, entrée en fonction en 2016, à s'engager pour un mandat quinquennal qu'ils veulent inscrire dans la continuité de l'action passée et dans le sens de la réalisation de la mission de service public de l'UNIL.

Le présent Plan d'intentions est donc fondé sur un constat des acquis et motivé par la volonté de capitaliser sur ceux-ci pour poursuivre le développement dynamique de l'institution en suivant les axes sur lesquels elle s'est engagée. Ceci en impliquant l'ensemble de la communauté universitaire dans sa démarche.

Dans cette entreprise, la Direction a identifié des enjeux sociétaux qui lui semblent concerner particulièrement toute haute école universitaire dans le contexte contemporain général, ainsi que six enjeux plus spécifiques à l'UNIL, vers lesquels elle va orienter prioritairement son action et son attention, en promouvant les valeurs exprimées dans la Charte de l'UNIL¹, pendant la période couverte par le présent Plan d'intentions.

A. Enjeux sociétaux

Le contexte contemporain se caractérise par la vitesse continuellement croissante à laquelle ses composantes se modifient. Y évoluer exige une grande capacité de réaction et d'adaptation, mais aussi une capacité de distanciation et d'autonomie pour que les exigences de l'immédiateté n'obstruent pas notre vision sur le long terme. C'est donc un enjeu pour notre société que ses citoyen·nes soient dotés de telles capacités, afin qu'ils puissent lui apporter leur contribution et la faire bénéficier de leur esprit d'entreprise. Cela demande la formation d'esprits critiques et évolutifs, résistants à la tentation de puiser (sur internet par exemple) des solutions clefs en main, capables d'appréhender de manière éclairée et autonome un monde de plus en plus complexe.

La disponibilité des ressources est une des composantes de ce contexte qui est soumise à un changement particulièrement rapide : les ressources naturelles sont limitées par essence et leur réduction dramatique les rend limitantes pour notre développement. L'enjeu est donc d'intégrer la durabilité dans le fonctionnement de notre société, de manière à lui garantir un niveau de prospérité suffisant et partagé, tout en réduisant significativement l'impact des activités humaines sur la biosphère. Dans cette perspective, il est de la responsabilité des institutions de formation et de recherche scientifiques de mobiliser leurs compétences en sciences humaines, sociales, naturelles et techniques pour analyser en profondeur les mécanismes conduisant aux déséquilibres actuels et contribuer à l'émergence de solutions innovantes.

Or pendant le vingtième siècle, les scientifiques ont poussé leur recherche le plus loin possible chacun dans son domaine, qui en est devenu de plus en plus spécifique et imperméable aux autres. Pour la science du vingt-et-unième siècle l'enjeu est donc que les savoirs se croisent pour répondre aux besoins de l'humanité : les scientifiques doivent apprendre - et former leurs étudiant·es - à développer des synergies avec leurs collègues spécialisés dans des domaines complémentaires. Ceci sur l'ensemble des champs d'investigation de la recherche et notamment ceux liés à la durabilité.

De tels enjeux concernent l'humanité dans son ensemble et ne peuvent être confinés au sein de quelque frontière que ce soit. Leur réponse nécessite des échanges à l'échelle mondiale. D'où l'importance pour la formation et pour la recherche que la Suisse se maintienne de plain-pied dans les réseaux de recherche européens et que ses frontières

¹ cf infra pp. 73-74

restent ouvertes aux relations avec d'autres universités et pôles scientifique du continent et de la planète.

B. Enjeux pour l'UNIL

1. La spécificité de l'enseignement universitaire.

La Suisse est souvent citée pour la qualité de son système éducatif qui garantit à ses diplômé·es une très bonne insertion dans la société et dans le monde du travail. Il est fondé sur la variété et la modularité de ses voies de formation, dont il est nécessaire de privilégier la cohérence et la complémentarité réciproque. Ce qui caractérise l'enseignement universitaire au sein de ce système est que, indissociable de la recherche, il se situe à la limite supérieure de la connaissance contemporaine ; en cela il contribue au besoin de la société démocratique de doter ses membres de compétences d'autonomie, d'anticipation et de choix éclairé. Cet enseignement doit ensuite répondre à la nécessité pour l'économie, les administrations publiques, l'éducation ainsi que le monde culturel ou associatif de disposer d'acteurs bénéficiant d'un haut niveau de formation, capables de leadership et de vision. Et en effet, à ce jour, l'UNIL constate que les étudiant·es affluent et que les personnes détentrices d'une maîtrise universitaire ou d'un doctorat trouvent un emploi correspondant à leur niveau de formation : la Suisse a plus que jamais besoin de personnes hautement qualifiées. La médecine en est l'exemple le plus médiatisé, mais ce constat vaut autant pour les sciences naturelles et techniques que pour les sciences humaines et sociales, qui doivent aider notre société à répondre aux défis auxquels elle doit faire face de manière de plus en plus pressante.

Aux yeux de l'UNIL, la meilleure réponse consiste à favoriser chez ses étudiant·es l'acquisition d'une culture de la recherche scientifique, qui les confronte à l'incertitude à laquelle doivent faire face celles et ceux qui touchent aux limites de la connaissance et qui développe leur curiosité, leur esprit d'initiative et leur capacité à gérer la complexité. Elle considère qu'elle fera ainsi aboutir sur le marché du travail des personnes à haute valeur ajoutée, dotées d'esprit d'entreprendre et de sens critique, aptes à intégrer le changement, à proposer des solutions nouvelles et à décider en situation d'incertitude.

Afin que la nouvelle génération acquière les compétences requises pour évoluer dans une société globalisée et qu'elle accède, tant en Suisse qu'à l'étranger, à des postes exigeant la capacité d'intégrer la dimension internationale, il est essentiel que l'UNIL maintienne des relations privilégiées avec des universités au-delà des frontières nationales. Elles permettront à ses étudiant·es de faire l'expérience de l'altérité, soit en se déplaçant pour un semestre ou pour tout un cursus de mobilité, soit en côtoyant à Lausanne des camarades et des enseignant·es de provenances et de cultures diverses.

2. Une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques

La recherche est une mission fondamentale de l'UNIL. Celle-ci doit donc s'investir pour assurer des conditions de travail optimales à ses scientifiques, dont elle attend en retour une production et une visibilité de standard international. L'UNIL se profile aujourd'hui en pôle de recherche de pointe, qui attire des candidatures du plus haut niveau, en provenance tant de Suisse que du monde entier : il est vital qu'elle conserve cette position privilégiée. Elle doit également assurer aux membres de la relève scientifique qui se forment chez elle les meilleures chances de trouver des places dans les réseaux scientifiques internationaux.

Or le contexte politique national et international reste source de préoccupation en matière d'ouverture et d'échanges. L'UNIL se doit donc d'être vigilante en rappelant régulièrement les risques et dommages potentiels que comporterait une politique de fermeture de notre pays. En effet, pour rester à la pointe de leur domaine, les scientifiques de la place lausannoise comme de toute la Suisse doivent pouvoir jouer un rôle de premier plan dans les projets européens et internationaux, de manière à être mis en compétition avec leurs collègues qui se situent au sommet de la science mondiale. Le risque en cas de repli national,

est que les plus performants d'entre eux renoncent à venir à l'UNIL ou même quittent le pays.

L'UNIL doit s'engager dans l'élaboration de critères d'évaluation applicables aux sciences humaines et sociales, auxquels la communauté scientifique adhère et qui permettent de mettre en évidence la valeur de leurs recherches. Cela permettra aux chercheur·es de répondre aux questionnements récurrents dans le débat public voire politique sur la légitimité de leurs domaines scientifiques, souvent du simple fait que la portée de leur contribution ne peut pas être mesurée selon les modalités d'évaluation appliquées aux sciences naturelles et techniques et que les résultats atteints par le programme national "Performances de la recherche en sciences humaines et sociales" - lancé à l'échelle nationale en 2013 et auquel a participé l'UNIL - appellent encore à un effort soutenu.

Comme en témoigne la nature composite de ses facultés, l'UNIL a progressivement développé une approche de croisement des domaines d'activité scientifique, en favorisant ainsi l'évolution vers un savoir qui ne se morcelle plus en disciplines. Elle entend poursuivre sur cette dynamique en alimentant et en mettant sur pied divers dispositifs qui amènent les scientifiques de toutes branches, issus de l'institution ou d'institutions partenaires, à se rencontrer et à élaborer ensemble des approches innovantes.

La force de la recherche scientifique pratiquée dans les institutions publiques telles que l'UNIL résulte en grande partie de la fiabilité et de l'autonomie assurées par un financement public. Mais les signaux politiques laissent attendre des restrictions de ce financement, alors que l'accès aux fonds internationaux est soumis aux aléas de la politique étrangère. Il est donc primordial que l'UNIL puisse continuer à convaincre les pouvoirs politiques de la justesse de leur investissement. L'excellence de sa recherche restera son meilleur argument.

3. Le développement de la place scientifique lausannoise

La place lausannoise héberge l'Université, le Centre hospitalier universitaire vaudois et l'Ecole polytechnique fédérale. A l'échelle nationale, cette concentration de compétences académiques, que complète le réseau des hautes écoles spécialisées et pédagogiques, ne se retrouve qu'à Zurich. C'est là un atout majeur pour le développement et la prospérité du canton de Vaud et de l'Arc lémanique.

Les réalisations conjointes des dernières années, par exemple dans les domaines de l'oncologie, de la micro-analyse des matériaux ou des sciences du sport, montrent à quel point autorités et institutions ont su exploiter ce potentiel. De nouveaux projets transverses d'envergure nationale, particulièrement dans le domaine de la médecine personnalisée ou des humanités numériques, sont en chantier.

Il est donc essentiel que les personnes qui vont prendre la relève à la tête des trois institutions universitaires lausannoises sachent entretenir l'entente interinstitutionnelle et le soutien politique qui ont permis d'atteindre un tel résultat, pour faire perdurer le positionnement de Lausanne et de l'Arc lémanique comme place scientifique de pointe en Suisse.

4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse

A une heure où la question de la formation tertiaire et le soutien à la recherche scientifique occupent une place primordiale dans le débat politique national et qu'elle intervient même dans la politique étrangère fédérale, il est essentiel que l'UNIL contribue à faire entendre sa voix et celle des hautes écoles universitaires parmi les instances concernées.

La nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) entrée en vigueur en 2015, a mis en place une nouvelle gouvernance, une coordination nationale et de nouveaux principes de financement du système national des hautes écoles, universitaires, spécialisées et pédagogiques.

Dans ce contexte renouvelé, l'UNIL a l'intention de maintenir et de renforcer la position privilégiée qu'elle a acquise dans le paysage académique suisse, en affirmant toujours les spécificités de son profil scientifique défini par le choix fait en 2001 de se centrer sur les sciences humaines et sociales, sur les sciences de l'environnement et sur les sciences de la vie et la médecine. Ce choix institutionnel a assuré le développement significatif de l'UNIL ; il est fondé sur un esprit d'ouverture, qui permet de saisir toutes les occasions de développer des collaborations opportunes avec d'autres institutions de formation et de recherche, toujours dans la perspective d'un bénéfice réciproque.

Cette approche permet à l'UNIL de présenter une offre de formation cohérente et attractive, de conduire une recherche performante et visible et de dynamiser encore son système de contrôle et de développement de la qualité, mis en place depuis plus de dix ans.

5. L'intégration de l'UNIL dans la société

L'UNIL veut se constituer en acteur engagé du dynamisme institutionnel, social, culturel et économique régional. En particulier, elle veut contribuer aux grands projets annoncés dans le canton de Vaud pour ces prochaines années, par exemple liés au sport ou au développement de l'offre muséale, tant dans le domaine de la culture que dans celui de la science. En effet, l'expertise scientifique développée par ses chercheur·es constitue une valeur ajoutée dont elle peut faire bénéficier toutes les composantes de la société. Il s'y ajoute que cette interaction avec son environnement direct doit ouvrir aux scientifiques et aux étudiant·es de l'UNIL de nouveaux champs et domaines d'application pour leurs travaux.

Ainsi, l'UNIL s'est engagée depuis plusieurs années dans des démarches de recherche participative, qui impliquent de manière conjointe scientifiques et membres de la société civile dans le développement d'activités d'un nouveau type, aboutissant à des savoirs scientifiques exploitables aussi bien par le milieu académique que par la société civile. Ces initiatives se sont avérées très prometteuses et bénéfiques pour l'ensemble des partenaires impliqués. L'UNIL désire donc poursuivre cette voie de collaborations.

Tout particulièrement, l'UNIL s'est progressivement constituée en pôle de connaissance scientifique mais également pratique en matière de durabilité. Elle a l'ambition d'accompagner son environnement social vers des modèles plus durables et de se positionner en leader de la réflexion, de l'enseignement et de la recherche sur les problématiques qui y sont liées. L'émergence d'une société et de modes de vie respectant les limites de la biosphère nécessite l'apport de tous les domaines scientifiques. Selon cette approche, les sciences naturelles et techniques contribueront à une meilleure compréhension des limites et une utilisation plus efficiente des ressources tandis que les sciences humaines et sociales contribueront à la compréhension des mécanismes sociétaux et économiques et à l'élaboration de nouveaux modèles dans ces domaines.

6. Le développement et la transformation du campus

L'UNIL occupe avec sa voisine fédérale un magnifique campus, conçu il y a un demi-siècle. Au cours de la dernière décennie sa population a augmenté d'un tiers. Pour accompagner sa croissance démographique et soutenir son dynamisme académique, l'UNIL est entrée dans une nouvelle étape de développements immobiliers, qui transformeront le campus de manière importante dans les cinq ou dix années à venir.

La logique initiale d'un campus implanté en zone périphérique rurale, fréquenté pendant la journée seulement, évolue progressivement vers celle d'un campus urbain, habité vingt-quatre heures sur vingt-quatre, dont les usager·es deviennent des habitant·es de l'agglomération ouest-lausannoise. Cette modification a un impact important sur les flux de circulation, la fréquentation des commerces locaux ou l'exploitation des infrastructures communautaires.

L'UNIL, avec le soutien de l'Etat de Vaud et des autorités communales, va devoir piloter son développement tant dans la gestion de sa population et de ses infrastructures propres que dans sa relation avec la population des communes voisines.

Perspectives

Afin de répondre à tous ces enjeux, la Direction a dessiné dans le présent Plan d'intentions le projet stratégique qui doit la porter jusqu'à 2021. Elle en a défini les objectifs et les mesures en interaction avec les doyens des facultés et autres cadres de l'institution, puis les a soumis au Conseil de l'Université.

Pour réaliser ce Plan, la Direction veut mettre toute son énergie afin que l'UNIL excelle dans ses missions premières que sont l'enseignement et la recherche, dans un esprit d'innovation et d'ouverture qui lui permettra de construire et d'alimenter les réseaux de collaborations durables qui ont permis son succès. Son pari est qu'un travail en profondeur intransigeant sur la qualité, doublé d'un esprit d'entreprendre confirmera l'UNIL dans le rôle incontournable qu'elle a acquis au sein de son environnement régional et national et dans ses réseaux internationaux, toujours dans un esprit de service public. Ceci en garantissant un environnement d'étude et de travail d'une qualité qui favorise le développement personnel de tous les membres de l'UNIL dans leur contribution à la réalisation de sa mission¹.

Dans cette perspective, la Direction a conçu ce Plan comme un outil d'intégration qui procède par grands axes de développement transversaux, que chaque faculté ou unité de l'UNIL pourra s'approprier en contribuant ainsi à la réalisation d'une vision commune. Elle le soumet aux autorités politiques avec la requête qu'elles lui apportent cette confiance et ce soutien remarquables qui ont permis à l'Université de Lausanne de se hisser à la place qui est la sienne aujourd'hui en envisageant son avenir avec assurance et ambition.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Hernandez'.

Nouria Hernandez, Rectrice

¹ Cet engagement figure dans la Charte de l'UNIL, sous le titre "Reconnaissance des personnes", cf. p. 74

Plan d'intentions : 17 objectifs prioritaires

L'analyse des enjeux auxquels doit faire face l'Université de Lausanne au cours des prochaines années, tels qu'évoqués dans l'introduction, ont conduit la Direction à fixer les objectifs prioritaires vers lesquels elle veut engager l'UNIL. Pour concrétiser ces objectifs la Direction a besoin de l'adhésion et de l'implication de l'ensemble de la communauté universitaire : étudiant·es, enseignant·es, chercheur·es et collaborateur·trices administratifs et techniques.

Axe 1 : L'enseignement

- 1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université
- 1.2 Faciliter l'accès aux études
- 1.3 Optimiser les conditions d'étude
- 1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

Axe 2 : La recherche

- 2.1 Valoriser la recherche
- 2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale
- 2.3 Développer l'interdisciplinarité

Axe 3 : La contribution de l'UNIL à la société

- 3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité
- 3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct
- 3.3 Développer la Formation continue

Axe 4 : La politique institutionnelle

- 4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre
- 4.2 Développer la politique de relève scientifique
- 4.3 Consolider la politique d'Egalité
- 4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny
- 4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations
- 4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse
- 4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

1. L'enseignement

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université

a) objectif

En évoquant l'excellence, la Direction de l'UNIL exprime son attente que tous les membres de la communauté universitaire, tant enseignant·es que chercheur·es, étudiant·es ou membres du PAT, fournissent une performance de la plus haute qualité en termes de compétences scientifiques et pédagogiques, en termes d'apprentissage et en termes de service de soutien.

L'enseignement universitaire doit promouvoir la curiosité, le sens critique, l'autonomie de pensée et la compétence d'aborder des problèmes complexes, et ceci tant dans ses objectifs que dans ses modalités et ses exigences. Dans cette perspective, deux de ses caractéristiques sont d'une part son lien indissociable avec la recherche, d'autre part son ouverture au monde, à la richesse des collaborations internationales et des échanges interculturels.

Par ailleurs, aussi bien les progrès des concepts pédagogiques que la volonté de faciliter l'insertion future des étudiant·es dans la société justifient que l'on fonde l'enseignement sur des objectifs d'apprentissage déclinés sous forme de compétences, et pas uniquement de connaissances, et que l'on encourage les étudiantes et les étudiants à les atteindre par une participation active. A l'UNIL, de nombreuses mesures ont été prises dans cette perspective, tant pour en fixer le cadre institutionnel (p.ex. avec l'explicitation des objectifs d'apprentissage) que par des encouragements ponctuels (p.ex. au moyen du Fonds d'innovation pédagogique). Il convient de poursuivre cet effort et d'en diffuser les effets, et de permettre ainsi à un apprentissage actif de remplacer, partout où c'est possible, les enseignements fondés sur la seule mémorisation de connaissances dispensées en cours.

b) mesures

1.1.1 Favoriser l'apprentissage par un enseignement centré sur l'étudiant·e (« *student-centered learning* »).

De nombreuses innovations pédagogiques développées à l'UNIL depuis plusieurs années, notamment au travers du Fonds d'innovation pédagogique (FIP), ont favorisé le « *student-centered learning* ». La vaste majorité d'entre elles a été pérennisée. La Direction de l'UNIL estime que cet effort doit être poursuivi.

De surcroît, elle entend promouvoir auprès de tous les enseignant·es les progrès ainsi réalisés, ainsi que des approches provenant d'autres universités, lorsqu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'UNIL. Un programme d'information et d'incitation visera à encourager l'évolution des enseignements vers davantage de flexibilisation, d'autonomisation et de participation des étudiant·es, d'interaction entre eux et avec les enseignant·es, de réflexivité sur leur apprentissage, ainsi que de croisement et d'intégration des savoirs. Une telle démarche ne se limite pas à encourager le recours à la technologie, mais doit inclure celle-ci lorsqu'elle apporte une plus-value pédagogique.

Il s'agira en particulier de faciliter les initiatives d'exploration pédagogique, même si leur ampleur ne justifie pas la soumission d'un projet au FIP, en fournissant aux enseignant·es un accompagnement pédagogique et technique respectant les spécificités des disciplines enseignées et les exigences des plans d'études, ainsi que des ressources suffisantes pour la mise en œuvre de leur projet. Un soutien spécifique sera apporté pour favoriser l'initiation des étudiant·es à la recherche scientifique.

1.1.2 Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)

Les évaluations conditionnent inévitablement le processus d'apprentissage. Une tendance à éviter est qu'elles encouragent exagérément une mémorisation à court terme qui viserait une restitution de connaissances à un moment donné.

De plus, la mise en œuvre des évaluations doit prendre en compte leur application à de grands effectifs, en termes de modalités, de validité et de sécurité.

Il est donc important de promouvoir la qualité des examens et validations à l'UNIL. Ceci passe entre autres par une bonne description de ce qui est attendu des étudiant·es, ainsi que par l'utilisation de questions qui suscitent la réflexion et requièrent l'intégration des divers savoirs plutôt que leur restitution ponctuelle. A cet effet des ateliers et des consultations personnalisées seront proposées aux enseignant·es, par exemple pour la rédaction de questions, ainsi que pour développer des outils d'analyse docimologique.

1.1.3 Promouvoir une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements par les étudiant·es

Soucieuse de s'assurer de la qualité des enseignements dispensés à l'Université, la Direction demande que chaque professeur·e fasse évaluer certains de ses cours par ses étudiant·es, en lien avec les objectifs d'apprentissage et les processus qualité. Le résultat de ces évaluations est confidentiel et n'est relayé qu'au Centre de soutien à l'enseignement, qui met à disposition des enseignant·es des compétences et des ressources pour les aider à améliorer leurs enseignements. La Direction de l'UNIL souhaite développer ce processus et explorer notamment les possibilités suivantes :

- évaluation des cours par support électronique ce qui permettrait a) d'offrir aux enseignant·es des instruments tels que l'évolution sur la durée des taux et motifs de satisfaction, et b) de fournir automatiquement certaines des données agrégées requises lors de l'auto-évaluation des cursus,
- élargissement du nombre et du type de cours évalués (en particulier ceux donnés par les chargé·es de cours),
- retour régulier de l'enseignant·e aux étudiant·es,
- mise en place d'un processus pour une détection rapide et un suivi pédagogique des cas d'enseignements problématiques.

Cette mesure s'inscrit dans un faisceau plus large de mesures visant à la qualité, dont le cycle en cours (2010-2020) d'auto-évaluation de l'ensemble des 51 cursus (bachelor et master) offerts à l'UNIL.

1.1.4 Encourager la mobilité étudiante

Depuis que la Suisse participe au programme Erasmus+ en tant que pays partenaire et non plus en tant que membre à part entière, l'UNIL doit régulièrement renégocier ses accords d'échange avec les universités européennes. Dans ce contexte instable, la Direction de l'UNIL affirme sa volonté d'encourager la mobilité étudiante, au sein de l'Union Européenne et au-delà. Elle compte promouvoir les programmes de mobilité auprès de toutes les facultés, en visant à éviter que les échanges retardent l'obtention des grades et dupliquent les enseignements que les étudiant·es suivraient s'ils restaient dans leur université d'origine. D'autre part, la Direction s'engagera à développer certains de ses cursus de master avec d'autres universités, en particulier avec les partenaires étrangers privilégiés de l'UNIL disposant de domaines de compétence complémentaires.

1.2 Faciliter l'accès aux études

a) objectif

La Direction de l'UNIL poursuivra les travaux entrepris pour ouvrir l'accès aux formations universitaires. Elle considère en effet que la diversité de la population estudiantine ainsi obtenue constitue une richesse et répond à un devoir ; cela vaut pour la société dans son ensemble, quelle que soit la provenance de ses membres. La Direction de l'UNIL soutient que ce large réservoir de talents, conjointement à la promotion de la qualité de l'enseignement, contribue davantage à l'excellence des formations proposées que ne le ferait une définition restrictive des profils d'étudiant·es admissibles.

La Direction veut défendre l'ouverture de l'accès aux cursus de bachelor telle qu'elle est actuellement appliquée à l'UNIL. Cette posture est rendue possible par l'application de conditions qui garantissent la compétence des personnes candidates. Ce sont : d'une part, la qualité et la sélectivité des maturités gymnasiales ou fédérales ; d'autre part, le cadre mis en place pour l'admission des candidat·es qui ne disposent pas d'une maturité et de celles et ceux qui peuvent faire valoir une expérience professionnelle ; enfin, le cadre réglementaire permettant l'admission de titulaires de diplômes étrangers aux mêmes conditions que les titulaires de diplômes suisses.

Quant au master, les directives de la Conférence universitaire suisse pour le renouvellement de l'enseignement dans le cadre du processus de Bologne l'ont défini comme le grade final de la formation universitaire de base. La Direction continuera donc d'affirmer la spécificité des études universitaires en garantissant la transition entre bachelor et master.

b) mesures

1.2.1 Affirmer la continuité entre bachelor et master

Dans un même domaine d'étude, le bachelor doit donner accès au master sans exigence supplémentaire, sous réserve des programmes de mise à niveau permettant de tenir compte des différences de contenus de formation entre Hautes Ecoles.

La Direction entend affirmer ce principe dans sa gestion de l'évolution des offres d'étude. De plus, elle compte attirer l'attention des étudiant·es sur les exigences des programmes de mise à niveau et en favoriser la réussite, par exemple en mettant des outils d'auto-évaluation à leur disposition.

1.2.2 Envisager des modalités d'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis

Alors que de telles modalités ont été définies pour l'admission en bachelor (admission sur dossier ou examens préalables) et à la thèse de doctorat, il n'en existe pas pour entreprendre un cursus de master. La Direction entend analyser le besoin de combler ce manque.

En particulier, dans l'optique d'encourager l'interdisciplinarité, il peut y avoir un intérêt à permettre à des personnes détentrices d'un grade de bachelor et présentant un profil intéressant d'accéder à un master dans un nouveau domaine d'étude. La Direction travaillera à identifier les cursus pour lesquels cette question mérite d'être posée, et les stratégies de mise à niveau requises pour sa mise en œuvre.

1.2.3 Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)

La VAE est une procédure qui permet d'envisager l'obtention sous forme d'équivalence d'une partie des *crédits ECTS constitutifs d'un programme ou d'un cursus. L'Université peut ainsi accueillir des étudiant·es dont le contexte et/ou le parcours de vie se distingue des critères d'admission habituels. Nouvellement introduite à l'UNIL, la VAE fera l'objet d'un effort de mise en œuvre, d'une évaluation soignée, et de mesures d'ajustement si cela s'avère nécessaire.

1.2.4 Adapter à l'évolution de leur situation en Suisse les conditions d'admission des étudiant-es réfugiés, requérants d'asile ou admis à titre provisoire

Les étudiant-es réfugiés sont les bienvenus à l'UNIL, que ce soit pour suivre des enseignements correspondant à leurs compétences ou pour en suivre sans prérequis avec un statut d'auditeur. La Direction s'assurera que ces personnes sont informées de ces possibilités. De plus, elle estime opportun d'examiner une adaptation de leurs taxes d'admission avec les autorités cantonales compétentes. Enfin, l'UNIL se tiendra prête à adapter ses procédures en la matière en cas d'augmentation importante du nombre de réfugié-es demandant à suivre ses enseignements.

1.3 Optimiser les conditions d'étude

a) objectif

De nombreux étudiant·es rencontrent, au cours de leurs études, des difficultés telles que des problèmes d'adaptation, de santé, de logement, ou des problèmes financiers ou personnels. Dans la continuité des moyens mis en œuvre par la Direction précédente, il importe que l'UNIL contribue à la réussite des études de ces personnes dans ses périmètres de compétence et d'influence.

La Direction est très attachée au fait que des difficultés matérielles ou financières ne doivent pas empêcher les personnes qui en ont les compétences d'accéder à une formation universitaire, et reste vigilante sur les conditions de vie des étudiant·es. Dans cette perspective elle affirme son opposition à l'augmentation des taxes d'études.

De manière plus pratique, la Direction négocie avec les restaurants universitaires pour qu'ils offrent un menu étudiant complet et équilibré à un niveau accessible ou collabore avec la Fondation Maisons pour Etudiants (FMEL) à la création de logements à prix plafonné, dans le cadre du projet Vortex notamment. Son Service des affaires sociales et de la mobilité (SASME) et sa Commission aux affaires sociales apportent soutien (bourses d'appoint) et conseil aux étudiant·es en situation précaire.

b) mesures

1.3.1 Veiller à l'encadrement pédagogique des étudiant·es sur les plans quantitatif et qualitatif

La Direction veillera à ce que les ressources dont l'UNIL dispose permettent de maintenir à son état actuel le rapport entre le nombre d'enseignant·es et le nombre d'étudiant·es, voire à l'améliorer.

Par ailleurs, elle œuvrera à la qualité de cet encadrement à plusieurs niveaux :

- En incitant les facultés à utiliser des critères explicites de prise en compte des compétences pédagogiques dans les procédures d'engagement et de promotion, ainsi que dans l'évaluation des rapports d'activité.
- En promouvant une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements (cf. 1.1.3).

1.3.2 Encourager l'acquisition de compétences transverses

La volonté de faciliter tant l'apprentissage que l'insertion des étudiant·es dans la société et le marché du travail implique de mettre un accent sur les compétences dites transverses, telles que l'efficacité de la méthode de travail, l'exploitation des informations, le jugement critique, la communication, la coopération. La Direction de l'UNIL veillera à leur présence dans les objectifs d'apprentissage et à l'adéquation des moyens de support dans ce domaine. Elle incitera les facultés à encourager le plurilinguisme, en particulier avec la langue allemande pour son importance sur le marché du travail en Suisse, et la langue anglaise pour son rôle dans la communication internationale.

1.3.3 Promouvoir les compétences langagières requises pour valider les cursus

Les exigences de compétences dans la langue d'enseignement sont actuellement modestes pour l'admission en bachelor, et inexistantes pour l'admission en master. Or, il n'est pas rare que des étudiant·es allophones soient en échec pour des raisons de compétences langagières insuffisantes. En conséquence, la Direction de l'UNIL entend mener une réflexion sur la cohérence de ces exigences, l'explicitation des compétences requises pour réussir un cursus, ainsi que sur les moyens aidant à évaluer et acquérir ces compétences avant et durant les cursus.

1.3.4 Envisager l'introduction de bachelors à temps partiel

La possibilité d'effectuer son cursus de bachelor à temps partiel peut apporter une aide déterminante à des personnes en situation de handicap. Ceci est également vrai pour les étudiant·es qui doivent travailler à côté de leurs études pour subvenir à leurs besoins, ou qui

1.3 Optimiser les conditions d'étude

ont des personnes à charge. Enfin, le bachelor à temps partiel constituerait une mesure d'accompagnement logique pour les étudiant-es qui font valoir une validation des acquis d'expérience. Ces personnes exerçant généralement une activité professionnelle, il est douteux qu'un bachelor leur paraisse attractif si elles ne peuvent suivre un plan d'étude à temps partiel.

Se fondant sur les modèles mis en œuvre pour les masters, la Direction entend coordonner une réflexion des facultés en vue de l'introduction de cursus de bachelor à temps partiel.

1.3.5 Soutenir les personnes en situation de handicap dans leurs études universitaires

Dans cette optique, les enseignant-es seront sensibilisés aux besoins particuliers qui découlent des situations de handicap les plus fréquentes, par exemple par des formations spécifiques.

De plus, une réflexion sera menée sur le type de dérogations envisageables en fonction du handicap, et sur un cadre décisionnel quant aux conditions de leur octroi.

Enfin, des bachelors à temps partiel (cf. 1.3.4) peuvent apporter une aide déterminante à la réussite des personnes en situation de handicap.

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

a) objectif

La Direction a identifié comme le premier des enjeux sociétaux concernant les hautes écoles universitaires dans le contexte contemporain, la nécessité de produire des citoyen·nes dotés d'une grande capacité de réaction et d'adaptation, mais aussi une capacité de distanciation et d'autonomie¹. Elle rejoint en cela la Charte de l'UNIL, qui spécifie que cette dernière "contribue à la formation de citoyennes et de citoyens humanistes, critiques et responsables, autonomes et solidaires, désireux de développer constamment leurs compétences et animés par la volonté du dépassement des acquis, tout au long de la vie²".

Bien que l'université ne soit pas une école professionnelle, la préparation et l'accompagnement de l'insertion professionnelle des diplômé·es font partie des missions fondamentales et des priorités de l'UNIL. Qu'il s'agisse de poursuivre une carrière académique ou de s'engager sur le marché du travail extra-académique, les futurs diplômé·es UNIL se doivent d'être en mesure d'effectuer une transition réussie et l'université souhaite leur offrir les outils adéquats afin de les accompagner.

Les besoins du marché du travail évoluant constamment, il s'agit de former les étudiant·es aux démarches qu'elles ou ils devront effectuer pour s'insérer dans ce marché.

Ainsi l'offre de formations et d'informations concernant les opportunités sur le marché du travail mais également les impératifs de ce dernier sera élargie. La Direction entend en effet particulièrement encourager les étudiant·es à se projeter le plus tôt possible dans le monde de l'emploi, en les aidant, durant leur cursus universitaire, à définir leur projet d'avenir sur la base de leurs aspirations et à réfléchir à leur insertion professionnelle future.

La formation universitaire offrant une palette de compétences et connaissances spécifiques, les futurs diplômé·es doivent être en mesure de démontrer leur adaptabilité auprès d'employeurs potentiels. Leur apprendre à mettre en lumière les compétences acquises représente donc un autre défi que la Direction souhaite relever afin qu'ils et elles soient en mesure de valoriser l'ensemble des activités entreprises tout au long de leur parcours universitaire. En parallèle, il sera essentiel de sensibiliser les employeurs potentiels aux connaissances et compétences acquises par les diplômé·es de l'UNIL afin de faciliter leur insertion professionnelle.

b) mesures

1.4.1 Offrir des formations et séances d'informations sur les opportunités et impératifs inhérents au marché de l'emploi

La Direction entend enrichir l'offre de formations au sein des cursus de l'Université mais également informer sur les perspectives de carrière, en parallèle de ces cursus. Un élargissement de ces initiatives est indispensable afin d'offrir une meilleure connaissance du marché de l'emploi aux étudiant·es.

1.4.2 Valoriser l'ensemble des activités effectuées par un étudiant·e dans son parcours universitaire

L'Université constitue un lieu d'études mais également un lieu de découverte et de culture. A ce titre, la Direction renforcera la valorisation (par exemple en produisant des attestations) des activités de différentes natures - engagement associatif, entrepreneuriat, médiation scientifique, organisation d'événements, etc.- dans lesquelles les étudiant·es sont susceptibles de s'impliquer dans le cadre universitaire.

¹ cf. supra p.7 A Enjeux sociétaux, 1^{er} §

² cf infra p.73-74 La Charte de l'UNIL – Engagement citoyen 4^{ème} §

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

1.4.3 Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs

Afin de développer une politique d'insertion professionnelle plus en adéquation avec l'actuel marché du travail, la Direction entend renforcer les liens qui unissent l'UNIL au tissu socio-économique environnant. Elle s'attachera par exemple à favoriser les allers-retours entre théorie et pratique au sein des enseignements et à encourager les politiques de stages intégrés au sein des cursus. Elle mettra également en valeur auprès des employeurs les compétences transverses (notamment leur esprit critique et leur adaptabilité) développées par les étudiant·es durant leur parcours universitaire.

1.4.4 Favoriser les contacts entre les étudiant·es et le réseau des anciens étudiant·es (ALUMNIL)

Les anciens étudiant·es de l'UNIL constituent une communauté active et fortement implantée dans le tissu académique et économique national et international. La Plateforme ALUMNIL a été créée pour regrouper ces personnes au sein d'un réseau exclusif, afin de leur permettre de développer leurs contacts personnels et professionnels, de maintenir leur savoir vivant et de conserver un lien avec l'UNIL (cf. Portait de l'UNIL en chiffres, point 4). Afin de favoriser le réseautage et l'insertion professionnelle des futurs (ou des nouveaux) diplômé·es, la Direction s'efforcera de renforcer leurs liens avec les alumni pour leur permettre de bénéficier de l'expérience et des connaissances de celles et ceux qui les ont précédés.

2. La recherche

2.1 Valoriser la recherche

a) objectif

Les chercheur·es-enseignant·es de l'UNIL dédient une part importante de leur temps à leurs activités de recherche et les fonds investis dans ces dernières sont très considérables. Pour autant, la visibilité des résultats de ces recherches n'est pas acquise. Elle dépend essentiellement de la motivation de leurs auteur·es à les publiciser, au-delà de leur parution classique dans des revues scientifiques, des livres ou des actes de colloques. La recherche d'aujourd'hui est ouverte, participative et transdisciplinaire. Avec les phénomènes du *Big Data*, les mouvements *Open* (Science, Access, Data, Archives), le renforcement des questions déontologiques, éthiques et juridiques, les exigences des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics, les attentes de la société, etc., l'environnement dans lequel évolue la recherche s'est considérablement complexifié.

Cette évolution expose les chercheur·es à des pressions diverses, telles la soif de reconnaissance susceptible de les inciter à forcer les méthodes employées, les biais idéologiques, les pressions politiques ou économiques. C'est pour cela que la Charte de l'UNIL spécifie que "L'UNIL vise à produire et à transmettre des savoirs validés par des mécanismes collectifs de vérification, qui impliquent à la fois honnêteté, indépendance, interdisciplinarité, débat et transparence".

La valorisation, la gestion et la diffusion des résultats de recherche ne sont pas encore suffisamment prises en compte à l'UNIL, alors qu'elles s'avèrent nécessaires et cruciales à de multiples égards (octroi de certains financements ; garantie d'authenticité, d'intégrité, de fiabilité, de transparence et de qualité ; augmentation de la visibilité et de l'impact des résultats de recherche ; valorisation des chercheur·es et des institutions hôtes, etc.). Les législations suisse et européenne imposent le suivi de règles éthiques strictes aux chercheur·es. En outre, des programmes tels *l'European Research Council* (Horizon 2020) imposent, lors des demandes d'octroi de financements, l'élaboration d'un *Data Management Plan* (DMP). En Suisse, le FNS mentionne dans son Programme pluriannuel 2017-2020 le défi de « l'accessibilité publique plus rapide aux résultats et données de la recherche », se réservant ainsi le droit « d'exiger un plan de gestion des données ». Depuis novembre 2015, l'UNIL est devenue signataire du *LERU Statement on Open Access to Research Publications* qui entend promouvoir les publications ouvertes, l'archivage et la mise à disposition des données scientifiques.

Des problèmes de rigueur scientifique dans l'emploi des méthodes, de manque de transparence et d'accès aux données primaires, de manipulations frauduleuses des données, de biais scientifiques, etc. sont régulièrement dénoncés dans le monde académique.

Un nombre croissant d'éditeurs scientifiques disposent de *Data Policies* et exigent dorénavant l'accès aux données, métadonnées, codes, matériaux, méthodes et protocoles associés aux résultats de recherches, tant qualitatives que quantitatives. Dans ce contexte, l'enjeu pour l'UNIL est multiple : il s'agit d'inculquer une culture à l'interne et de sensibiliser les chercheur·es à la valeur de leurs données et de leur gestion ; de fournir des infrastructures sécurisées pour la gestion du cycle de vie des données et la création de *data management plans* (DMP) ; d'assurer la diffusion et d'encourager la réutilisation des données pour stimuler l'innovation ; de faciliter l'accès aux publications des chercheur·es ; de renforcer la médiatisation des nouvelles découvertes et d'encourager leur valorisation économique et sociétale.

b) mesures

2.1.1 Mieux valoriser les résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique

La Direction de l'Université de Lausanne a l'intention d'adopter une politique de promotion très claire en faveur de l'ouverture, tant pour les publications (*Open Access*) que pour les données de recherche (*Open Data*). Cette politique d'ouverture doit être menée en collaboration avec les partenaires éditoriaux privilégiés des chercheur·es de l'UNIL, qui contribuent de manière cruciale à la valorisation, à la légitimation et à la diffusion des travaux de ces derniers, ainsi qu'avec les partenaires nationaux que sont swissuniversities, qui défend une stratégie nationale sur l'*Open Access*, le monde politique, les bailleurs de fonds, la communauté des chercheur·es ou le Consortium des bibliothèques universitaires suisses.

La Direction encouragera le développement d'un système d'information coordonné, destiné tant à la communauté UNIL (intranet par exemple), qu'à toute personne extérieure cherchant une information ou une personne ayant la compétence de lui répondre. Ceci exigera de documenter et d'illustrer la nature des recherches effectuées dans tous les domaines scientifiques abordés à l'UNIL, y compris les moins médiatiques. Ce système d'information pourrait s'appuyer sur la base de données existante « Unisciences », modifiée et développée dans cette perspective. La Direction insistera sur la systématisation du dépôt de toutes les publications scientifiques des chercheur·es de l'UNIL dans le serveur institutionnel SERVAL en collaboration étroite avec la Bibliothèque cantonale universitaire –Lausanne (BCUL). En outre, la Direction encouragera les chercheur·es à rendre leurs résultats visibles sur les grandes plate-formes numériques de référence de manière à garantir une présence de premier plan par le biais des algorithmes de recherche.

Dans le domaine de la valorisation économique, la plupart des projets soutenus à ce jour par l'office UNIL/CHUV de transfert de technologie « PACTT » sont issus de la Faculté de biologie et médecine. Or d'autres recherches effectuées à l'UNIL sont susceptibles d'intéresser des investisseurs, notamment dans la Faculté des géosciences et de l'environnement et dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique. La Direction procédera dans un premier temps à un travail de sensibilisation et d'encouragement ciblé, qu'elle étendra ensuite à l'ensemble de la communauté des chercheur·es, en cohérence avec sa volonté de développer l'esprit d'entreprendre au sein de l'UNIL (cf. 4.1).

2.1.2 Garantir la transparence dans la recherche scientifique

Une recherche de qualité se doit d'être rigoureuse et transparente sur les méthodes appliquées, quel que soit le domaine scientifique considéré. Les modalités d'application de cette rigueur varient ensuite d'un domaine scientifique à l'autre, compte tenu de la pluralité des sciences, des savoirs et des méthodes. Mais pour la plupart des domaines scientifiques, au-delà de la mise à disposition de protocoles détaillés et rigoureux, l'accès aux données de base de la recherche est un paramètre crucial. Cet accès est dorénavant exigé par les grands éditeurs scientifiques et les bailleurs de fonds, tout comme la pérennisation à moyen ou à long terme des données requise pour la reproductibilité des expériences, tant par le ou la chercheur·e à l'origine d'une découverte que par ses pairs de la communauté scientifique. En sciences humaines, le discours, expression d'un point de vue personnel et inédit, s'appuie souvent sur des sources ou des œuvres dont la présence dans le texte est nécessaire à l'argumentation ; l'un des enjeux principaux est donc lié à la question de l'accès aux sources, ainsi qu'aux droits relatifs au matériel iconographique et audio-visuel.

Une culture de la gestion des données de recherche doit donc être encouragée tout au long de leur cycle de vie et développée dans toutes les facultés de l'UNIL et à tous les niveaux hiérarchiques (étudiant·es en master, doctorant·es, *postdoctorant·es, professeur·es, porteur·euses de projets de recherche). Cette mission de sensibilisation et de soutien sera confiée à UNIRIS, le Service des ressources informationnelles et archives de l'UNIL, en tirant parti des travaux déjà accomplis en la matière par le Laboratoire de cultures et humanités digitales LaDHUL et la *fondation FORS dans le domaine des sciences sociales.

2.1.3 Garantir une éthique de la recherche

Une recherche de qualité doit être éthiquement responsable dans un cadre défini et rigoureux, tant dans les domaines des sciences humaines et sociales que des sciences naturelles. Ceci inclut les aspects liés à l'intégrité scientifique telle qu'elle est traitée à l'UNIL dans la Directive de la Direction 4.2. "Intégrité scientifique dans le domaine de la recherche et procédure à suivre en cas de manquement à l'intégrité", qui traite entre autres de l'indépendance d'une

recherche par rapport à ses bailleurs de fonds, de la prévention de la fraude ou du traitement des cas de plagiat.

La Direction prévoit de renforcer ce dispositif en mettant à disposition des chercheur·es une instance d'éthique scientifique à vocation généraliste pour l'UNIL, dont les champs de compétences compléteront ceux de la Commission cantonale d'éthique de la recherche sur l'être humain. Cette instance devra répondre aux exigences de contrôle édictées par les agences de financement de la recherche telles qu'Horizon 2020 ou le FNS. Elle sera également garante de l'application de protocoles internationaux, tel celui de Nagoya, relatif à la biodiversité et à la biopiraterie, récemment mis en exergue par l'Académie suisse des sciences naturelles. Un rapprochement avec la plate-forme interdisciplinaire *ETHOS sera une piste prise en considération pour contribuer à la réflexion sur ce que sont les critères éthiques et orienter les scientifiques dans la formulation de leurs problèmes de recherche et des questionnements qui s'y rapportent.

2.1.4 Explorer des critères d'évaluation et de valorisation de la recherche spécifiques aux domaines des sciences humaines et sociales

Le Programme CUS P-3 "Performances de la recherche en sciences humaines et sociales" lancé à l'échelle nationale en 2013 a permis de développer des méthodes et des instruments de visibilité et de mesure de la performance de la recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales. L'UNIL a été activement impliquée dans ce programme national. La Direction entend poursuivre cette expérience avec les facultés concernées de l'UNIL en vue de définir et appliquer des critères de qualité et de performance pertinents pour la recherche en sciences humaines et sociales.

2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale

a) objectif

La qualité et la réputation d'une université se distinguent tout particulièrement dans sa capacité à développer et à maintenir une recherche de pointe dans toutes les disciplines qu'elle recouvre. L'institution renforce ainsi son attractivité auprès des meilleurs chercheur·es à l'international, qui, par leur venue, créent une ouverture à des approches scientifiques innovantes, génèrent une confrontation des idées, une compétition intellectuelle stimulante et de potentielles synergies créatrices pour le bénéfice de la communauté scientifique en place. Les étudiant·es sont aussi bénéficiaires d'une recherche institutionnelle de qualité à tous les stades de leur cursus, car ils et elles sont exposés aux frontières du savoir et aux controverses y-relatives, tout à la fois interrogés dans leurs certitudes et stimulés dans leur réflexion par la créativité des chercheur·es impliqués dans leurs programmes d'études.

L'UNIL s'est engagée de longue date dans le soutien à une recherche de haut niveau, notamment par de gros investissements en infrastructures et en instrumentation. Elle encourage ses chercheur·es-enseignant·es à soumettre des demandes de financement auprès d'organismes externes (FNS, *H2020) par le biais de son *Réseau de soutien à la recherche*. Ce dernier est construit autour d'un noyau administratif central, le *Grant office*, géré par le Vice-recteur à la recherche, avec l'implication d'autres unités de l'administration centrale de l'UNIL, tels le service des relations internationales, le bureau de transfert de technologie (PACTT), l'office régional Euresearch.

La Direction entend renforcer sa politique de soutien à une recherche active et innovante dans le cadre d'appel à projets ou de programmes de financement externes. Ce genre de démarche est essentiel, non seulement pour s'assurer un financement complémentaire aux ressources allouées par l'Etat, mais aussi et surtout pour que les chercheur·es de l'UNIL se confrontent aux meilleurs groupes de recherche de niveau mondial et soumettent leurs projets aux comités d'experts les plus exigeants, pour s'assurer de la pertinence de leur démarche scientifique et tirer le meilleur parti des commentaires de leurs pairs. La pratique montre que l'expertise internationale est un facteur d'amélioration, voire d'inspiration essentiel dans la conceptualisation et la concrétisation d'un nouveau programme de recherche.

b) mesures

2.2.1 Améliorer le Réseau de soutien à la recherche

Le Réseau de soutien à la recherche est l'acteur central de la mise en œuvre par la Direction de la politique de la recherche de l'UNIL. Son auto-évaluation de 2014 a relevé une grande efficacité fonctionnelle, mais un manque de visibilité au sein de la communauté UNIL. Les mesures d'amélioration envisagées incluent (1) une organisation interne du Réseau plus directement visible sur le site internet de l'UNIL, qui permettra une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement et des services qui sont à la disposition des chercheur·es et des gestionnaires de recherche; (2) une réorientation de ses missions vers une politique active de valorisation de la recherche; (3) la mise en place d'un outil informatique central de gestion administrative des projets de recherche.

Par ailleurs, la Direction entend renforcer ses interactions avec la communauté des chercheur·es de l'UNIL par des échanges soutenus et réguliers avec les consultants de recherche facultaires et avec le collège des Vice-doyens recherche. Les questions de politique générale de la recherche seront débattues au sein de la commission consultative de la recherche mise en place par la Direction, dans laquelle sont représentés tous les corps de l'Université et qui peut être convoquée en tout temps sur demande de trois de ses membres.

2.2.2 Renforcer les mesures de soutien à la rédaction et au suivi de projets de recherche

Certaines facultés se sont dotées de consultant·es en recherche, éléments essentiels du Réseau de soutien, qui jouent le rôle de relais entre services centraux et facultés en faisant circuler les informations et les attentes de part et d'autre. Ces consultant·es assument différentes missions, dont celle d'aide à la rédaction de demandes de subsides de recherche auprès du FNS ou d'Horizon 2020. La Direction encouragera l'ensemble des facultés à identifier des personnes-relais pourvues de cette fonction de consultant. Elle encouragera également le développement d'un système de « mentorat », assuré par des personnes ayant une longue expérience de la recherche de fonds. Leur rôle sera d'une part de relire des projets de requêtes avant soumission pour en augmenter les chances de succès, d'autre part d'offrir un service de conseil pour les requêtes qui auraient été rejetées, en vue d'une nouvelle soumission ou d'un « recyclage » du projet dans un autre programme de financement. En aval de l'obtention de subsides de recherche, la Direction organisera un soutien administratif centralisé pour orienter les porteur·euses de projets de recherche dans la gestion des finances et du système de facturation interne, en accord avec la réglementation édictée par l'UE et d'autres bailleurs de fonds.

2.2.3 Développer la recherche de fonds externes

Outre les grandes agences de financement de la recherche (FNS, *H2020), différentes structures ou personnes soutiennent par leurs contributions les activités des chercheur·es-enseignant·es de l'Université. Les sommes sont souvent modestes, mais essentielles à la réalisation de projets. La Direction entend collaborer étroitement avec ces fondations et structures, et tout particulièrement avec la Fondation pour l'Université, en menant une politique de sensibilisation et d'incitation active auprès de donateur·trices favorables au développement de l'UNIL et de la recherche en général.

2.3 Développer l'interdisciplinarité

a) objectif

Si la recherche de pointe requiert souvent des spécialistes totalement dédiés à leur domaine spécifique d'étude, l'assimilation des nouveaux savoirs par la communauté scientifique, les combinaisons et interactions qui en résultent impliquent un gros travail de décroisement. L'expérience montre que l'appropriation des résultats de recherche et leurs retombées éventuelles par la société est un processus souvent mal maîtrisé. La Direction considère dès lors comme primordial de favoriser chez celles et ceux qui étudient, enseignent ou font de la recherche une culture forte de l'interdisciplinarité, un esprit d'ouverture intégrant d'emblée les problématiques de disciplines traditionnellement bien distinctes, voire antagonistes, émergeant par exemple aux domaines des sciences humaines et sociales d'une part et à ceux des sciences naturelles ou techniques d'autre part. Un effort soutenu doit être maintenu, voire développé à tous les niveaux, tant dans les cursus académiques que dans les activités de recherche (colloques, séminaires, ...) et de médiation scientifique de l'UNIL. La force des futures diplômé·es de l'Université résidera dans leur vision intégrée des enjeux techniques et sociétaux et dans leur capacité de synthèse lors de recherche de solutions adaptées aux multiples défis auxquels notre société doit faire face.

L'UNIL a encouragé de longue date la mise en place de structures et d'activités interfacultaires visant à la réflexion et à la recherche interdisciplinaires, tel le projet précurseur Anthropos en 2004 et le projet de création d'un Collège de l'interdisciplinarité en 2007 et 2008. Plus récemment, ont été créés la plate-forme interdisciplinaire en études genre PlaGe, le Laboratoire de cultures et humanités digitales LaDHUL, la plate-forme de recherche et d'accueil des demandes en matière d'éthique Ethos, le Pôle de recherche national (PRN) consacré à l'analyse des vulnérabilités dans les parcours de vie (*LIVES) financé depuis 2011 par le FNS, ou encore le programme UNIL-EPFL d'incitation à la recherche transdisciplinaire CROSS, mis sur pied en 2012. Finalement, en 2016, sont nés le Centre de politique fiscale des Facultés HEC et FDCA et la plate-forme « Sports », rattachée à la Faculté des SSP, mais regroupant plus de 120 chercheur·es de toutes les facultés.

Toutes ces initiatives doivent faire face à deux enjeux majeurs : garantir une recherche de pointe dans chacune des disciplines concernées tout en générant des synergies qui dépassent la simple juxtaposition de résultats disciplinaires. C'est dans cet esprit que la Direction de l'UNIL souhaite poursuivre son encouragement au développement d'activités de recherche et d'enseignement à caractère interdisciplinaire. Elle vise notamment à créer plus de liens entre ses grands domaines de recherche que sont les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et les sciences de l'environnement : la future plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité (voir infra 3.1.1) constituera un terreau de choix pour le développement de tels projets.

Mesure

2.3.1 Création d'un incubateur de synergies interdisciplinaires

La Direction entend constituer un fonds destiné à financer des projets interdisciplinaires innovants à potentiel synergique avéré et particulièrement élevé. Ce fonds permettra d'une part d'allouer des moyens à la préparation de requêtes *Sinergia du FNS (*seed funding*) et d'autre part de financer des post-doctorant·es recrutés dans le cadre de projets sélectionnés sur concours.

2.3.2 Valoriser et promouvoir l'interdisciplinarité

L'interdisciplinarité est pratiquée au quotidien à l'UNIL, mais n'est pas toujours valorisée - que ce soit dans leur CV ou au sein de la communauté universitaire - à la hauteur de l'investissement consenti par les chercheur·es qui s'y sont engagés. La Direction veut y remédier en sensibilisant les commissions de recrutement et d'évaluation facultaires à la valorisation spécifique des activités interdisciplinaires des chercheur·es. Par ailleurs, elle encouragera la mise en évidence d'études interdisciplinaires dans les différents médias, sites web et publications institutionnels. Enfin, une journée annuelle de l'interdisciplinarité sera

2.3 Développer l'interdisciplinarité

organisée autour d'une thématique choisie, commune à différents projets ou réalisations, et différente d'une année à l'autre.

3. La contribution de l'UNIL à la société

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

a) objectif

Notre planète est un système complexe au sein duquel interagissent de nombreux processus, dont l'activité humaine. Les scientifiques sont aujourd'hui d'accord pour dire que l'activité humaine provoque des dysfonctionnements du système Terre, en passe de devenir irréversibles (réchauffement climatique, perte de la biodiversité, etc.). Confrontées aux limites de la biosphère, nos sociétés doivent rapidement trouver des solutions pour réduire de tels impacts sur le long terme et opérer une transition vers des modes de vie plus durables. Pour ce faire, il est nécessaire que les institutions de recherche académique s'emploient à mieux comprendre ces limites ainsi que les contraintes qui s'imposent aux sociétés post-industrielles et qu'elles promeuvent des solutions qui favorisent l'émergence de modes de vie soutenables pour les personnes, les collectivités et la biosphère.

La Direction souhaite poursuivre les efforts réalisés à l'UNIL au cours des dernières années et élargir encore la participation de la communauté universitaire dans son ensemble pour faire de l'institution une *pionnière en termes de durabilité*. L'intention est à la fois de renforcer les compétences dans les missions de base de l'UNIL (enseignement, recherche et service à la société), mais également de faire du campus un lieu exemplaire en matière de durabilité.

Outre la mise en œuvre concrète des principes de la durabilité¹ dans son fonctionnement quotidien, l'UNIL veut développer la thématique en appliquant les préceptes de base d'une institution académique, à savoir la rigueur conceptuelle et factuelle propres à l'approche scientifique, la réflexivité critique et l'indépendance par rapport à des intérêts particuliers, en évitant tout positionnement dogmatique, idéologique ou militant, qui pourraient nuire à sa crédibilité.

En formant des citoyen·nes responsables, conscients des conséquences de leurs actions, comprenant les enjeux sociaux et éthiques de la durabilité et aptes à se mouvoir dans un monde incertain, l'UNIL s'engage à jouer le rôle qui est le sien dans la réponse à ce défi immense. Sujet d'une très grande complexité, la durabilité nécessite non seulement des savoirs de base, mais également des capacités à établir des liens entre ces savoirs pour pouvoir participer activement aux débats et aux actions qui permettront une transition vers un monde plus durable. Les étudiant·es de l'UNIL, quel que soit leur domaine d'étude, devraient donc être exposés aux connaissances de base leur permettant d'appréhender ces enjeux fondamentaux. L'occasion devrait leur être donnée d'élaborer des liens entre ces enjeux globaux, leur vie quotidienne et leurs futures activités professionnelles.

Etre pionnière de la durabilité signifie pour l'UNIL constituer un carrefour de réflexion, de formation et d'expérimentation dans le domaine. Outre les mesures liées à l'enseignement et la recherche, cela passera par des mesures de sensibilisation et de participation, par des mesures d'organisation et des investissements visant à réduire les impacts de l'UNIL sur la biosphère et de faire du campus un laboratoire vivant d'une telle démarche.

b) mesures

3.1.1 Mettre en place une plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité

La durabilité est une thématique interdisciplinaire à laquelle toutes les facultés peuvent apporter leur éclairage, tant en termes d'enseignement que de recherche. La Direction établira un inventaire des compétences internes en termes de durabilité et étudiera la

¹ On trouve l'acception du concept de durabilité tel que défendu par la Direction dans le 2^{ème} § du chapitre A. "Enjeux sociétaux" p.7 et dans le 3^{ème} § du chapitre 5 "L'intégration de l'UNIL dans la société", p.10 de ce document.

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

meilleure façon de les rassembler au sein d'une plate-forme ou autre dispositif interfacultaire dont les contours restent à définir.

Cette plate-forme disposera de mécanismes de soutien à des projets de recherche et d'enseignement interdisciplinaires dans ce domaine. Elle fédérera les actions de ses membres qui resteront ancrés dans leurs unités de rattachement et favorisera les croisements de regards.

3.1.2 Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus

La Direction précédente avait soutenu la création en 2015 d'un nouveau Master en fondements et pratiques de la durabilité ainsi que le lancement d'un cours ouvert à tous les étudiant·es au niveau bachelor - dans le cadre du programme *(Sciences)². L'intention de la Direction actuelle est de continuer cet effort en favorisant, partout où cela est possible, l'intégration de notions de durabilité dans les enseignements existants.

Elle entend pour cela mettre sur pied des dispositifs permettant à tous les enseignant·es qui le souhaitent d'ajouter une composante "durabilité" à leurs enseignements ou de renforcer leurs réflexions en la matière.

En outre elle entend mettre en place une initiation à la problématique de la durabilité, ouverte à tous, par exemple sous forme d'un dispositif de formation à distance.

Finalement elle soutiendra les initiatives estudiantines hors cursus, individuelles ou associatives, ayant trait à la durabilité, en particulier sur le campus.

3.1.3 Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère

Les nouveaux critères de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité intègrent la durabilité dans le système qualité des universités. L'UNIL mesure déjà ses impacts sur l'environnement. Il s'agit maintenant de fixer des objectifs chiffrés permettant de les réduire.

Par exemple, pour aller au-delà du tri sélectif des déchets et pour en diminuer la production à la source, la Direction devra introduire une politique d'achats responsable. Concernant les énergies, les principes de la Société à 2000 watts guideront l'action autour du parc immobilier et de la mobilité (y compris professionnelle). La Direction élaborera un plan à long terme pour tenter d'atteindre les objectifs correspondant au label « Site à 2000 watts » pour le campus de l'UNIL.

Une politique de gestion responsable des avoirs financiers de l'UNIL sera également mise en œuvre.

3.1.4 Sensibiliser la communauté dans ses pratiques quotidiennes et renforcer la culture de la durabilité au sein de la communauté UNIL

Par culture de la durabilité, on entend que l'ensemble des processus de l'institution devrait intégrer les notions associées à la durabilité. La Direction entend renforcer cette culture au sein de la communauté en soutenant l'organisation d'événements internes autour de thèmes fédérateurs (alimentation, mobilité, etc.) et en utilisant chaque fois que cela est possible des dispositifs participatifs permettant de fédérer le plus grand nombre de personnes possible.

3.1.5 Renforcer la place de l'UNIL comme carrefour de réflexion sur les thématiques de durabilité

La Direction entend rendre visibles les engagements de l'UNIL en termes de durabilité : un accent sera mis sur l'ouverture du campus à la société par l'accueil d'événements destinés à un large public sur le thème de la durabilité, à la participation à des concours ou des prix internationaux mettant en valeur les bonnes pratiques et permettant de rendre visibles les actions de l'UNIL en la matière.

En outre, la Direction entend mettre autant que possible le campus au service de la société pour servir de laboratoire vivant en poursuivant les programmes de recherche-action et médiation scientifique, tels que Volteface.

3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct

a) objectif

Dans une société en constante évolution, la question du rôle social joué par les universités au sein de leur territoire est de plus en plus discutée. S'appuyant sur sa mission de production et diffusion des savoirs, l'UNIL souhaite renforcer son ouverture à la société afin de mieux répondre aux grands enjeux contemporains. Elle entend donc continuer à participer, dans les années à venir, au développement et à l'enrichissement de la vie scientifique, culturelle et artistique de la région en créant des espaces de dialogue multiples et en s'adressant à une pluralité de publics.

Echanger avec les citoyen·nes constitue une mission importante de l'UNIL, qui est en effet responsable du partage avec la société des savoirs développés au sein de ses facultés¹. Elle s'investit donc pleinement dans cette mission de partage et de collaboration avec la société au travers d'initiatives telle que les Mystères de l'UNIL – qui permettent aux chercheur·es de l'UNIL de partager leur passion pour leur discipline avec le grand public – ou encore le projet INTERACT, qui vise à structurer les collaborations entre l'UNIL et la ville de Lausanne. Ceci sans compter d'innombrables projets de collaborations développés au sein des facultés par les chercheur·es-enseignant·es avec le tissu culturel environnant : musées, fondations, festivals, théâtres, communes ou administrations.

Cet échange se manifeste, par ailleurs, par la place centrale qu'occupent à l'UNIL les activités culturelles, activités qui doivent être comprises comme allant bien au-delà d'une simple animation du campus. La culture dans le contexte de l'UNIL a ceci de spécifique qu'elle permet d'articuler art et science en s'ancrant dans les formations et la recherche développées au sein des différentes facultés. L'Université, au travers notamment de sa Faculté des lettres, fournit ainsi nombre d'acteurs culturels à la société. C'est ainsi que de nombreux chercheur·es-enseignant·es sont actifs dans le monde culturel régional et qu'ils contribuent à former les individus qui animeront ce monde une fois sortis de l'université.

Les enjeux d'une politique culturelle à l'Université sont multiples, tant pour les étudiant·es que pour l'institution elle-même. L'action culturelle s'attache ainsi à promouvoir l'art et la culture auprès de la communauté universitaire, répondant à ce titre à sa mission de transmission des savoirs, tout en stimulant et promouvant la création, se rapprochant ainsi des activités de recherche menées à l'université. Cette action culturelle permet également de créer du lien social et par conséquent de contribuer à l'intégration des étudiant·es dans la communauté universitaire. Elle peut également contribuer à l'insertion des étudiant·es dans la vie professionnelle en leur permettant de valoriser auprès de leurs futurs employeurs les expériences extra- ou péri-académiques de leur cursus. La Direction entend donc positionner l'UNIL comme un acteur régional incontournable.

b) mesures

3.2.1 Renforcer la médiation scientifique

L'UNIL dispose, au travers de son Interface Sciences-Société, d'un instrument de diffusion de la culture scientifique auprès d'un très large public. En collaboration avec les musées, écoles suisses et étrangères, associations, chercheur·es ou artistes, l'Interface s'attache en effet à favoriser le dialogue entre le monde scientifique et la société, autour des grands enjeux des sciences de la vie et de la nature, ainsi que plus récemment des sciences humaines et sociales. La Direction entend poursuivre et développer ces activités de médiation scientifique en s'appuyant sur des modes de communication et d'interaction aussi variés et innovants que possible afin de favoriser la pensée critique et le dialogue. Elle mettra notamment l'accent sur le développement de la médiation en matière de sciences humaines et sociales.

¹ Cf. infra pp. 73-74 la Charte de l'UNIL – Engagement citoyen § 1 et 2

3.2.2 Développer une politique de collaboration avec les musées dans le canton de Vaud

L'UNIL, par l'entremise de plusieurs de ses facultés et unités, entretient depuis de nombreuses années des relations scientifiques avec les musées communaux et cantonaux. Ces relations revêtent des formes très diverses et s'ancrent dans un large éventail de disciplines. C'est ainsi, par exemple, que la Faculté des lettres conduit de nombreux projets en partenariat avec les Musées d'art et d'archéologie ainsi qu'avec le Musée monétaire, héritier du Cabinet de Curiosités de l'Académie de Lausanne. C'est ainsi également que le Musée de géologie est hébergé à l'UNIL où il entretient des rapports très étroits avec la Faculté des géosciences et de l'environnement.

En 2015 une convention a été signée entre l'Etat de Vaud et l'UNIL afin de régir les collaborations entre la Faculté de biologie et médecine, le Musée cantonal de zoologie, et les Musées et Jardins botaniques cantonaux. Dans un paysage muséal cantonal en pleine mutation, il est essentiel que de telles collaborations soient institutionnalisées, qu'elles gagnent en visibilité et que leur périmètre scientifique soit élargi.

La Direction souhaite donc formaliser les conditions de collaboration entre l'UNIL et les différents acteurs muséaux en établissant un cadre, modulable suivant les besoins et destiné à répondre aux intérêts et aux attentes tant de l'UNIL que des musées.

3.2.3 Elargir la politique culturelle de l'UNIL

L'UNIL est déjà un acteur culturel reconnu localement, grâce notamment au rayonnement du Théâtre de la Grange de Dornigen et de l'Orchestre symphonique universitaire (OSUL). La Direction entend renforcer cette position en s'appuyant sur une commission culturelle pour construire à l'échelle institutionnelle une politique culturelle plurielle et résolument ouverte sur la cité.

3.2.4 Contribuer aux grands projets et événements régionaux

La Direction de l'UNIL souhaite profiter de l'organisation de grands événements ou participer aux grands projets dans le domaine du sport ou de la culture qui marqueront la région et le Canton de Vaud ces prochaines années. En offrant son expertise aux institutions qui promeuvent ces projets ou ces événements, ou en faisant de ceux-ci des objets de recherche ou des occasions d'enseignement fondés sur une pratique réelle, l'UNIL compte rapprocher sa communauté de la population vaudoise et suisse romande.

Parmi les grands projets fédérateurs envisagés figurent la plate-forme muséale lausannoise (cf. 3.2.2), la mise en valeur de Lavaux, inscrit comme « paysage culturel » au patrimoine mondial par l'UNESCO, ou encore l'ensemble des démarches visant à rapprocher le CIO, les fédérations sportives internationales et l'écosystème économique et académique romand (Think Sport). Quant aux grands événements, l'UNIL apportera sa contribution aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (2020), mais également à la Fête des Vignerons 2019, qui vient d'être classée à l'inventaire du patrimoine immatériel mondial. La Direction se mettra en contact avec les porteurs de ces différents projets et évaluera, au cas par cas, les possibilités de collaboration ponctuelles ou pérennes.

3.3 Développer la Formation continue

a) objectif

La formation continue fait partie intégrante des missions de l'Université de Lausanne (LUL, art. 2f). C'est dans ce cadre qu'a été créée en 2008 la Fondation pour la Formation Continue universitaire lausannoise (Formation Continue UNIL-EPFL / FCUE), qui a procédé à son auto-évaluation en 2014 et a rendu en janvier 2016 son rapport de synthèse et son plan de développement pour les années 2015-2021. Ce rapport fait état d'une forte croissance des activités de la Fondation, d'un très haut niveau de satisfaction des participant·es et des intervenant·es, d'une qualité des programmes reconnue et de l'excellente réputation de l'UNIL et de l'EPFL dans ce cadre. Un certain nombre de faiblesses ont cependant été relevées, telle a) la sous-exploitation du potentiel des deux Hautes Ecoles en matière de formation continue et b) le manque d'intérêt pour ce domaine ainsi qu'une relative incompréhension sur la mission et le rôle de la FCUE de la part d'une partie du corps enseignant. Il existe par ailleurs un potentiel de développement sur le marché international en ligne.

La Direction de l'UNIL compte poursuivre et renforcer son soutien à la formation continue dans l'esprit du *lifelong learning* et avec la volonté d'un service accru à la société et à l'économie. Ceci implique une sensibilisation du corps enseignant et des facultés aux enjeux de la formation continue, une meilleure reconnaissance de leur engagement dans ce domaine, l'identification de compétences internes à l'UNIL potentiellement intéressantes pour un public de professionnels, ainsi qu'une stratégie prospective fondée plus directement sur les attentes du service public et du marché. La Direction compte également soutenir le développement de l'enseignement à distance, (*e-learning*) et de l'enseignement mixte (*blended learning* : à distance et en présentiel), particulièrement bien adaptés à un public en cours d'emploi ou international. Enfin, elle aimerait également explorer la piste de la formation continue précoce destinée prioritairement aux jeunes gradué·es ayant quitté l'UNIL, pour compléter leur bagage académique avec des compétences directement en rapport avec leur emploi ou nécessaires à une éventuelle certification.

b) mesures

3.3.1 Inciter les facultés à s'engager plus fortement dans la formation continue

Certaines facultés de l'UNIL ont une activité de formation continue nettement plus développée que d'autres du fait de leur ancrage dans le tissu économique et social. La Direction entend procéder à une sensibilisation à cette mission de base de l'Université dans toutes les facultés, conjointement à une prospection active des attentes du « marché », afin d'identifier les secteurs où l'UNIL pourrait faire valoir ses compétences. Par ailleurs, la Direction veillera à ce que la mission de base de l'UNIL dans le domaine de la formation continue et ses réalisations soient régulièrement mentionnées sur les supports de communication officiels.

3.3.2 Intégrer l'aide à la professionnalisation dans les missions de la formation continue

La formation continue est implicitement réservée à des personnes ayant exercé une activité professionnelle pendant quelques années et qui cherchent à compléter ou actualiser leurs connaissances. La Direction entend mettre sur pied des formations, qui pourraient être courtes, permettant à de jeunes gradué·es de compléter rapidement leur formation académique par l'acquisition d'outils ou de connaissances directement utiles à leur insertion professionnelle. Ces formations incluront des intervenant·es du monde professionnel, au fait des attentes du marché. Elles pourraient également conduire à des certifications d'associations professionnelles.

3.3.3 Favoriser le développement de l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes

Afin de répondre à la demande croissante des professionnels pour des dispositifs de formation flexible, répondant à leur contraintes organisationnelles, et grâce aux outils technologiques, il s'avère opportun d'offrir des dispositifs d'enseignement à distance (*e-learning*) ou hybride

3.3 Développer la Formation continue

(blended-learning). Les dispositifs hybrides s'avèrent être très performants en cela qu'ils combinent flexibilité de l'enseignement à distance et richesse des interactions en présentiel. La Direction entend donc favoriser le développement de l'enseignement à distance qui est particulièrement approprié pour les besoins d'un public professionnel et international.

4. Politique institutionnelle

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

a) objectif

Développer l'esprit et l'envie d'entreprendre constitue un enjeu majeur pour les universités, essentiel à l'intégration des jeunes diplômé·es dans un monde économique et social en constante évolution. La digitalisation et les transformations sociétales rapides qui caractérisent le 21^{ème} siècle rendent d'autant plus indispensable de posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour entreprendre et créer. Les universités constituent donc un moteur puissant de l'innovation et du changement et sont, à ce titre, idéalement placées pour instiller l'envie d'entreprendre à leurs étudiant·es ainsi qu'aux autres membres de la communauté universitaire, enseignant·es, chercheur·es ou membres du personnel administratif et technique (PAT), et leur donner les outils nécessaires pour le faire.

Ces dernières années, l'UNIL s'est ainsi attachée à déployer des initiatives multiples visant à favoriser l'entrepreneuriat : mise en place de séminaires, consultations et coaching et, tout récemment, création d'un accélérateur de projets ouvert à l'ensemble des facultés, ancré dans la Faculté des HEC.

La Direction de l'Université souhaite désormais organiser au niveau institutionnel, de manière plus structurée et lisible, les multiples initiatives prises aujourd'hui par les facultés. En effet, la visibilité des actions engagées et leur succès passent par une diffusion plus large ainsi qu'une implication de l'ensemble de la communauté universitaire. Soucieuse d'identifier, d'encourager et de valoriser les ressources et capacités d'innovation des différents membres de la communauté UNIL, la Direction souhaite faire en sorte que la culture entrepreneuriale soit diffusée dans toutes les parties de l'Université. L'esprit d'entreprendre doit être instillé indifféremment dans tous les corps de l'Université afin de l'intégrer dans la culture de l'UNIL et d'en faire ainsi bénéficier l'institution et la société dans son ensemble.

Cette culture reposera sur l'idée qu'il existe des mécanismes communs à la réalisation d'idées nouvelles et à la création au sens large. Qu'il s'agisse d'activités culturelles, de projets à but non lucratif, de *startups* ou encore de projets professionnels novateurs, l'esprit d'entreprendre touche à des domaines variés.

b) mesures

4.1.1 Créer un groupe de travail en charge de l'innovation et de l'entrepreneuriat

La formation d'un collectif de personnes issues des différents corps et des différentes facultés est requise pour mener une réflexion commune et institutionnelle à propos de l'innovation et l'esprit d'entreprendre. La Direction planifie ainsi de mettre sur pied un groupe de travail pour aborder ces thématiques et définir un plan d'action. Les membres de ce groupe de travail joueront également un rôle prépondérant de relais auprès de leurs facultés et de leurs corps respectifs pour diffuser largement cette vision innovatrice et entrepreneuriale et favoriser ainsi l'émergence d'idées et pratiques novatrices en la matière.

4.1.2 Mettre en place une plate-forme interdisciplinaire sur la question de l'innovation et de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat et l'innovation sont des thématiques interdisciplinaires auxquelles toutes les facultés peuvent apporter leur éclairage, tant en termes d'enseignement que de recherche. La Direction entend identifier les compétences internes en la matière et étudier la meilleure façon de les rassembler au sein d'une plate-forme ou d'un autre dispositif interfacultaire dont les contours restent à définir.

Cette plate-forme disposera de mécanismes de soutien à des projets de recherche et d'enseignement interdisciplinaires dans ce domaine. Elle fédérera les actions de ses membres qui resteront ancrés dans leurs unités de rattachement et favorisera les croisements de regards.

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

Elle facilitera finalement l'organisation d'événements (conférences, séminaires inter-facultaires ou semaines thématiques) réguliers dans ces domaines afin de permettre la création et la diffusion d'une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat au sein de l'institution.

4.1.3 Distinguer les travaux qui favorisent l'innovation et l'esprit d'entreprendre

Sur un mode identique aux prix distribués, par exemple dans le domaine de la durabilité (Prix Durabilis pour des projets d'étudiant-es), la Direction souhaite encourager et distinguer les travaux ou projets entrepreneuriaux en constituant des prix ou des récompenses qui souligneront la dimension entrepreneuriale et innovatrice de ceux-ci.

4.2 Développer la politique de relève scientifique

a) objectif

La formation, l'encadrement et l'orientation professionnelle des doctorant·es, des premier·es assistant·es, et des maîtres assistant·es sont une préoccupation majeure de la Direction. Capitalisant sur les mesures et mécanismes existants au sein de l'UNIL, celle-ci souhaite donc développer une politique visant à améliorer les conditions de travail des membres de la relève, valoriser leurs compétences, et favoriser le développement de leur carrière professionnelle. Les facteurs principaux d'épanouissement optimal à ce stade de la carrière sont notamment un encadrement de qualité, un sentiment d'appartenance à l'institution et une charge de travail compatible avec l'activité de recherche, doctorale ou *postdoctorale.

Pour ce qui est des doctorant·es, leur intégration dans un programme doctoral – généralement développé dans le cadre de collaborations interuniversitaires - augmente indiscutablement leurs chances de réussir leur doctorat et de s'insérer ensuite sur le marché du travail académique et non académique. En Suisse romande, c'est la *CUSO – dont l'UNIL est l'un des membres fondateurs - qui a concentré ses objectifs sur l'encadrement doctoral et qui assure la majorité de ces programmes. Les mesures prises par la Direction depuis 2011 pour soutenir les programmes existants et favoriser leur mise en place dans les domaines où ils n'existaient pas encore, ont fait passer de 60% à plus de 90% la proportion des doctorant·es de l'UNIL inscrits dans l'un d'entre eux. Ceci dans le cadre de la CUSO pour la majorité d'entre eux, mais également par le développement de partenariats spécifiques dans des domaines non couverts par cette organisation. La Direction continuera d'assurer et développer selon ce modèle l'accès aux doctorant·es de l'UNIL.

Partant du constat que la grande majorité de cette relève ne poursuivra pas une carrière dans une université, cette politique doit de plus préparer ces personnes hautement qualifiées à mettre en valeur leurs compétences méthodologiques et techniques (compétences transverses) auprès de futurs employeurs, tant non académiques qu'académiques. D'où la qualification de relève "scientifique" au lieu "d'académique", qui marque que le champ de perspective d'avenir de cette population se dessine tant au sein du monde universitaire qu'hors des limites de celui-ci.

Au cours du précédent mandat, la Direction avait instauré une politique consistant à ne pas autoriser la mise au concours de postes de relève à des taux d'activité trop faibles. Cette décision visait à éviter un fractionnement des postes vacants, qui permettait certes de répondre au plus grand nombre possible de candidat·es sur des postes de relève, mais avait cette conséquence délétère que les jeunes chercheur·es ne disposaient pas de suffisamment de temps pour réaliser leur thèse ou étoffer leur dossier scientifique de manière à satisfaire les exigences d'une procédure de titularisation ou d'une postulation à un poste de niveau supérieur. La Direction en place poursuivra cette politique du taux élevé, afin d'assurer que les postes de relève, précaires, bénéficient des conditions requises pour en faire un bon tremplin vers une carrière scientifique. Elle renforcera en outre les mécanismes de soutien du FNS en début de carrière.

La création en 2017 d'un "Campus postgrade", soit une structure d'accueil et d'échange offrant des ateliers et des conseils pour les doctorant·es et *postdoctorant·es, aidera à la mise en place de cette politique. Mais le développement de celle-ci passe également par la sensibilisation du personnel (corps professoral, MER, consultant·es de recherche des facultés, personnel administratif et technique, etc.) amené à apporter soutien et encadrement aux jeunes chercheur·es. Des formations, notamment dans le domaine des ressources humaines, de la gestion d'équipe et de la résolution de conflit, seront proposées.

b) mesures

4.2.1 Améliorer la qualité de l'encadrement scientifique

Afin d'offrir un environnement de travail serein tant pour les membres de la relève que pour les personnes encadrant ou supervisant les travaux scientifiques de ces derniers, des

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

formations intégrant les notions de ressources humaines, de gestion d'équipe, de mentorat et de gestion de conflit seront proposées. Une attention particulière sera portée au fait que les assistant-es-doctorant-es ne soient pas excessivement sollicités et disposent de suffisamment de temps pour mener leur travail de doctorat à terme.

La Direction souhaite instaurer une culture du *feedback* qui passe par l'expression régulière des attentes et besoins des jeunes chercheur-es auprès de leurs superviseur-es ou responsables hiérarchiques, et vice-versa, afin de favoriser un climat de travail respectueux, désamorcer les potentiels conflits en amont et lutter contre l'isolement des jeunes chercheur-es. La Direction élargira donc aux doctorant-es la pratique actuelle d'envoi de formulaires de suivi aux superviseur-es de thèses.

4.2.2 Valoriser les compétences utiles pour des carrières académiques ou extra-universitaires

La Direction offrira, par l'intermédiaire du Campus postgrade, des formations transverses et un conseil individualisé aux membres de la relève, afin de développer et valoriser leurs compétences et faciliter ainsi la transition professionnelle aussi bien dans la perspective d'une carrière extra-universitaire qu'académique. Ces prestations s'articuleront sur les différentes étapes des parcours doctoraux ou *postdoctoraux.

La recherche scientifique mène au développement de multiples compétences utiles à d'autres horizons professionnels que le parcours académique. La Direction veut faire valoir de manière explicite ces compétences et capacités, en particulier lors de la fin des rapports de travail, par l'établissement de certificats de travail détaillant les compétences professionnelles, de recherche, d'enseignement, et transverses. Elle établira un canevas des compétences développées dans le cadre d'une activité doctorale ou *postdoctorale, et communiquera publiquement en ce sens, notamment auprès du monde professionnel et de ses principaux partenaires institutionnels (en particulier l'Etat de Vaud et la HEP).

4.2.3 Soutenir les événements concernant la relève scientifique

La Direction veut encourager la tenue d'ateliers, de conférences, de tables rondes, de cours publics ou autres activités à visée scientifique, organisés par de jeunes chercheur-es. Elle soutiendra également les activités associatives, culturelles et sportives centrées sur ces personnes. Des événements d'accueil au début du parcours à l'UNIL, ainsi qu'une cérémonie de remise des doctorats devraient notamment contribuer à constituer un sentiment de communauté et d'appartenance plus fort.

4.2.4 Valoriser la recherche de niveau doctoral et *postdoctoral par des activités de communication scientifique et une visibilité accrue auprès des publics internes et externes de l'UNIL

Les quelque 2'500 jeunes chercheur-es de l'UNIL constituent un réservoir considérable d'expertises pouvant être mises au service de la société lors de débats, réflexions et présentations publiques ainsi qu'à travers les nouveaux formats et canaux de communication, toujours plus nombreux, qu'offrent le web et les réseaux sociaux. Ces personnes sont déjà fortement représentées dans les publications papier et digitales de l'UNIL (magazines Uniscope et Allez Savoir, sites internet et réseaux sociaux de l'UNIL). Des formats de conférences comme TEDx et MT180 apparus ces dernières années leur donnent par ailleurs une opportunité supplémentaire de diffuser largement les thèmes et enjeux de la recherche à l'UNIL. La Direction veut poursuivre et renforcer encore l'effort de promotion des jeunes chercheur-es dans le cadre des publications et des événements existants et à travers les médias. Mais il s'agit également de doter la relève scientifique de compétences en matière de communication afin de favoriser davantage les initiatives émanant des jeunes chercheur-es eux-mêmes. Le programme transversal de développement des compétences génériques de la *CUSO offre aux doctorant-es nombre d'ateliers pour développer certaines compétences transférables, essentielles pour leur parcours de doctorant-es mais surtout pour préparer leur intégration dans le monde professionnel. La Direction entend également mettre à profit l'expertise des services de l'UNIL (Unicom, Interface Sciences-Société, Centre de soutien à l'enseignement) pour mettre sur pied une offre de formation en communication qui donnera aux jeunes chercheur-es les outils nécessaires pour aller de façon proactive à la rencontre des publics externes.

4.2.5 Aider les jeunes chercheur·es à se créer des réseaux dans le monde professionnel

L'insertion dans le monde professionnel peut être facilitée par des contacts personnels, directs ou indirects, préalables aux démarches de recherche d'emploi. La Direction entend donc favoriser les activités menant les membres de la relève scientifique à interagir avec le monde professionnel, par exemple par le biais de périodes de stages, de mandats de recherche appliquée ou de la mise à contribution de la communauté Alumnil. Elle favorisera également les événements permettant la mise en réseau, comme des journées "carrières" invitant de potentiels futurs employeurs et des gradué·es de l'UNIL, sur le campus.

4.2.6 Créer un observatoire de la relève scientifique et de ses conditions de travail

Afin de suivre les effets de sa politique de relève, la Direction veut mettre sur pied un mécanisme d'évaluation régulière des conditions cadres, à travers des indicateurs quantitatifs. En complément, des études qualitatives, annuelles ou ciblées, seront menées auprès des membres de la relève scientifique afin de comprendre ces évolutions et ajuster la politique institutionnelle en conséquence. Les principaux facteurs, comme la qualité de l'encadrement, le type de financement (interne ou externe), le temps de recherche, la conciliation entre vie de famille et recherche ainsi que les biais de genre, d'âge ou de nationalité, pourront ainsi être examinés et pris en compte dans le développement de la politique de la Direction.

4.3 Consolider la politique d'Égalité

a) objectif

L'égalité des chances est aujourd'hui une valeur indissociable de l'identité de l'UNIL. En atteste le fait que l'un des dicastères de la Direction est formellement chargé des questions Égalité, et que son action s'appuie sur un ancrage légal dans la LUL¹, un ancrage réglementaire dans la Directive 02 "Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne", et une inscription dans les plans stratégiques successifs de l'Université. Dans son action, la Direction est soutenue par le Bureau de l'Égalité des chances (BEC), constitué en l'an 2000 et animé aujourd'hui par cinq collaboratrices (4 équivalents plein temps), une commission consultative qui réunit des représentant·es des corps et des facultés, une "délégation égalité" intégrée dans les procédures de nominations professorales. Les Facultés ont pour leur part assigné des vices-doyen·nes "égalité" et constitué des commissions facultaires dédiées. A cela s'ajoute que la politique de la relève intègre un certain nombre d'initiatives et de mesures qui prennent en compte ou favorisent spécifiquement les carrières académiques féminines. La question de l'égalité est aussi activement traitée sous son angle scientifique, par exemple au sein du Centre en études genre (CEG) de la faculté des SSP ou de la plate-forme interdisciplinaire en études genre PlaGe ; cinq équipes de recherche de l'UNIL (sur une vingtaine au total) ont participé au Projet national de recherche (PNR 60) "Égalité entre les hommes et les femmes". Finalement l'UNIL, par le biais de l'Institut des sciences sociales, a été le partenaire suisse d'un projet de recherche européen sur le genre et l'instabilité des carrières de jeunes chercheur·es (Garcia).

Soucieuse de garantir une représentation équilibrée des sexes à tous les niveaux des postes académiques, administratifs et techniques, la Direction de l'UNIL entend poursuivre la politique pour l'égalité en s'appuyant, comme par le passé, sur le BEC, les facultés, et les services concernés.

Forte d'un bilan intermédiaire positif du projet « Vision 50/50 » qui visait à accroître l'ancrage institutionnel de l'égalité au sein des différentes facultés, l'UNIL entend mettre l'accent sur la nomination de femmes aux postes professoraux sur la base du nouveau « Plan d'action pour l'égalité entre femmes et hommes 2017-2020 ». Bien qu'un progrès certain ait été réalisé quant au pourcentage de femmes au sein du corps professoral nouvellement engagé – faisant passer ce pourcentage de 29% sur la période 2009-2012 à 33% sur la période 2013-2016 – l'objectif déclaré de 40% lors du précédent Plan d'action n'a pas été atteint. La Direction se fixe donc comme nouvel objectif l'atteinte de ce seuil, ceci à l'horizon 2020.

L'UNIL réitère également sa volonté de pérenniser les programmes qui ont fait leurs preuves, et, plus généralement, de consolider l'ancrage de l'égalité dans la gouvernance des facultés, et de continuer à développer des cultures et des structures plus favorables à l'égalité entre hommes et femmes.

b) mesures

4.3.1 Mettre en œuvre des procédures égalité dans les commissions de nomination

La Direction souhaite améliorer le fonctionnement du suivi égalité dans les procédures de recrutement professoral. Elle s'appuiera, pour ce faire, sur une révision du rôle des délégué·es Égalité et une meilleure couverture des commissions de nomination par ces dernier·es. La réalisation, en 2016, d'une vidéo de sensibilisation aux biais de genre dans les procédures de nominations, ainsi que d'une boîte à outils en ligne à l'attention des

¹ Loi sur l'Université de Lausanne, Art. 14 Égalité des chances: L'Université respecte l'égalité des chances, notamment entre hommes et femmes, à tous les niveaux de l'Université. Elle adopte des mesures spécifiques à cet effet. Art. 81 Instance pour la promotion de l'égalité: La Direction institue une instance indépendante chargée de la promotion de l'égalité, notamment entre femmes et hommes.

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

membres des commissions, devra contribuer au renforcement des procédures Egalité au sein des commissions de nomination.

4.3.2 Poursuivre le projet « Vision 50 / 50 » en définissant ou renouvelant, dans chaque faculté, des objectifs et des mesures pour l'égalité

Des groupes de travail ou commissions ont été mis en place dans les sept facultés afin de définir des objectifs et des mesures égalité spécifiques à la situation de chacune. La Direction continuera de soutenir ces groupes facultaires et mettra à disposition des ressources pour la promotion de l'égalité au sein de chacune des facultés.

La Direction entend également augmenter la représentation des femmes dans les instances décisionnelles facultaires, qu'il s'agisse d'instances où les candidat·es sont recrutés par cooptation (commissions consultatives, de planification, etc.) ou celles où le recrutement se fait par élection (Conseil de faculté, Conseil de l'UNIL, décanats).

4.3.3 Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite

Bien que les cinq dernières années aient permis un meilleur ancrage de la question égalité dans la gouvernance de l'UNIL, la nécessité de proposer des formations sur l'égalité dans le management du personnel reste actuelle. Tout en continuant à veiller sur les conditions de travail qu'elle offre à ses employé·es, la Direction entend donc sensibiliser la communauté universitaire dans son ensemble aux enjeux et avantages d'une culture partagée de l'égalité et développer des formations spécifiques pour les (nouveaux) professeur·es ainsi que pour toutes les personnes exerçant des fonctions d'encadrement, en y intégrant la thématique de l'égalité et de la non-discrimination.

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

a) objectif

De nombreux projets immobiliers et d'infrastructures (nouvelles constructions ou rénovations, aménagements extérieurs) vont rythmer la vie des usager·ères du campus ces prochaines années. Ces développements influenceront de manière cruciale et sur le long terme la manière de vivre sur le campus : l'ouverture de nombreux logements pour étudiant·es à proximité directe du site de Dorigny créera une activité permanente, tout au long de la journée. D'un campus de jour, Dorigny deviendra progressivement une petite ville universitaire, active vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela représente un défi : comment préserver le caractère bucolique du campus, tout en accompagnant son urbanisation ?

Si devenir une ville n'est pas un objectif en soi, un certain nombre des attributs typiques d'une cité seront nécessaires à assurer un vivre ensemble harmonieux. Il faudra favoriser la création de lieux de rencontre et d'espaces dévolus aux services et à la culture. Pour autant, les relations avec l'environnement urbain immédiat en constant développement imposent également que le campus reste une sorte de poumon vert régional. Il s'agira de conserver autant que possible les qualités paysagères du campus et d'en préserver les zones de protection naturelles et leur richesse biologique.

Ces changements menés par la Direction devront être accompagnés par l'ensemble de la communauté universitaire. Pour cela, l'intention est de profiter de nombreux projets planifiés pour mieux utiliser l'expertise à disposition dans les unités académiques de l'UNIL, de préparer les services à absorber la charge de travail supplémentaire que représentera progressivement cette transformation, de mettre sur pied des processus de participation et de communication continus pour que la communauté se sente concernée par cette mue.

b) mesures

4.4.1 Favoriser le dialogue entre la communauté universitaire et les services en charge du développement et de la gestion du campus

Le sentiment général est encore que les changements qui surviennent sur le campus échappent à la compréhension du plus grand nombre malgré tous les efforts de communication. La Direction espère réduire cet écart en favorisant la participation des unités académiques à des projets liés aux développements du campus et en mettant sur pied des processus participatifs permettant d'orienter certains de ces changements.

4.4.2 Mettre à jour les documents définissant les lignes directrices d'aménagement du campus et les règles d'attribution des espaces aux usager·ères

Les surfaces vertes et la forêt constituent l'une des spécificités du campus de l'UNIL : des bâtiments situés dans un parc urbain, telle est la marque de fabrique de Dorigny. Un document établissant des lignes directrices d'aménagement du campus a été établi en 2013. La Direction, en collaboration avec le *COFIL des constructions universitaires, entend le mettre à jour et l'augmenter pour tenir compte des projets en cours. Il s'agira d'y ajouter de nouvelles thématiques, comme la mobilité interne, les différents lieux de convergence ou encore la forme d'exploitation des surfaces vertes.

En outre, la Direction mènera une réflexion sur l'attribution des espaces de travail aux usager·ères et fixera des règles qui tiennent compte des différents usages et des nouvelles formes de travail et d'enseignement.

4.4.3 Poursuivre et accompagner les développements immobiliers

De projets de constructions sont en cours sur le campus de Dorigny ainsi que sur les sites du Bugnon et d'Epalinges¹. Ceux-ci impliquent l'agrandissement des surfaces de bibliothèque du bâtiment de l'Unithèque, la réfection de l'Amphipôle pour y accueillir une partie de l'Ecole des

¹ cf. infra p. 72 plan de développement du campus

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

sciences criminelles, le Swiss Institute of Bioinformatics et la biologie computationnelle, la construction d'un "Bâtiment des sciences de la vie" qui hébergera un *hub* de laboratoires pour les travaux pratiques de biologie et de chimie ainsi que des laboratoires de recherche pour la biologie et les neurosciences, les logements pour étudiant·es et pour chercheur·es invités du Vortex, les locaux dédiés à la recherche et l'administration du sport dans le Synathlon, ceux pour la recherche translationnelle sur le cancer de l'Agora et finalement les bâtiments destinés à la recherche en oncologie et en immunologie sur le site d'Epalinges. La Direction accompagnera au quotidien la réalisation de ces grands projets, afin qu'ils répondent au mieux aux besoins sans cesse évoluant de l'Université.

En outre, le *COPIL des constructions universitaires aura pour mission de réaliser l'agrandissement du bâtiment Internef (bureaux de chercheur·es et locaux d'enseignement pour les facultés de HEC et de FDCA) et de planifier, puis de conduire, la réhabilitation du bâtiment Bugnon 9 qui pourrait héberger des locaux dédiés à l'enseignement de la médecine après le transfert de ses actuels occupants dans le "Bâtiment des sciences de la vie" à Dorigny.

4.4.4 Accompagner le passage à un fonctionnement du campus 24/24h

La mise en service du bâtiment Vortex (logements pour étudiant·es gérés par la Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne -FMEL, hôtes académiques et personnel), qui sera suivie de la construction de quartiers résidentiels à proximité immédiate du campus de Dorigny, posera toute une série de défis aux services en charge de la gestion du campus : il y aura des habitant·es sur le site tout au long de la journée et pendant la nuit. Ces personnes auront des activités qu'il faudra encadrer et des besoins qu'il faudra satisfaire autant que possible. La Direction entend accompagner ces changements et réinterroger les pratiques de certains services à la communauté (horaires, localisation, etc.) pour les faire correspondre au mieux à ces nouvelles réalités.

Parmi les thématiques à aborder, on retiendra notamment l'aménagement de lieux pour la culture (dans la zone autour de la Grange de Dorigny principalement), les besoins en matière de sécurité, et ceux en matière d'approvisionnement et de restauration.

4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations

a) objectif

La place universitaire lausannoise bénéficie d'une position de choix dans le paysage romand, suisse et international. La présence sur un seul site d'un hôpital cantonal universitaire, d'une école polytechnique fédérale, et de l'Université de Lausanne permet notamment l'émergence de projets interinstitutionnels ambitieux. L'antenne valaisanne de l'UNIL implantée dans les locaux de la Fondation Kurt Bösch, dédiée au tourisme, permet également un développement de l'institution hors-canton avec la mise sur pied de nouvelles synergies.

Le CHUV est étroitement lié à l'Université de Lausanne par le biais de la Faculté de biologie et de médecine afin d'assurer la formation pré-graduée, post-graduée et continue des médecins. En tant qu'institution hospitalo-universitaire, le CHUV est employeur de personnel académique. L'UNIL est, elle, responsable des activités académiques y inclus les enseignements et projets de recherche. La collaboration entre les deux institutions a franchi plusieurs paliers au cours des quinze dernières années avec notamment la création de la Faculté de biologie et de médecine en 2003 et la mise en place du Conseil de direction UNIL-CHUV en 2006. L'UNIL, le CHUV et l'EPFL ont également décidé d'unir leurs forces contre le cancer en signant en janvier 2013 une déclaration d'intentions visant la création de l'actuel "Centre suisse du cancer – Arc lémanique" en partenariat avec la Fondation ISREC. De nombreux projets d'ampleur, alliant sciences de la vie et médecine, sont actuellement en cours ou seront prochainement mis en place. Ils seront pilotés conjointement afin d'allier les forces et compétences des différentes institutions.

Les liens entre l'EPFL et l'UNIL ont été renforcés par le projet « Science, vie et société », dont l'implémentation dès 2001 a permis une répartition des domaines de compétences entre l'UNIL et l'EPFL. Ce projet, qui a favorisé le développement des sciences humaines et sociales, des sciences de l'environnement ainsi que des sciences biologiques et médicales à l'UNIL, a permis à la place universitaire lausannoise de disposer d'une large palette de disciplines sur son sol et de s'affirmer comme une place universitaire de premier ordre. Les humanités numériques représentent une opportunité idéale de développer une nouvelle collaboration avec l'EPFL. La volonté est aujourd'hui au renforcement des collaborations entamées ainsi qu'à la gestion optimale des infrastructures communes du campus UNIL/EPFL afin que la place universitaire lausannoise continue à jouer un rôle de premier plan au niveau national et international.

La proximité géographique de même que les liens historiques privilégiés avec les Universités de Genève et de Neuchâtel ont permis l'émergence d'une collaboration fructueuse à travers le Triangle Azur, dont les objectifs peuvent être résumés par la volonté commune de structurer et de dynamiser le paysage académique romand. De nombreuses collaborations en ont émergé, tant au niveau de l'application coordonnée du processus de Bologne, de l'harmonisation de la gestion des cursus que du développement de diplômes conjoints. La Direction de l'UNIL souhaite renforcer les collaborations avec ces universités tout en développant de nouvelles synergies avec d'autres universités suisses en visant notamment une organisation optimale des filières d'études et des disciplines de recherche.

Plus largement, l'Université souhaite développer des alliances allant au-delà du canton de Vaud et de l'arc lémanique. Ainsi, dans le cadre de la santé personnalisée, le traitement de cette thématique et la décision du Conseil fédéral d'y allouer des fonds pour la période 2017-2020 a encouragé le développement d'un projet commun entre l'UNIL, l'EPFL, l'UNIGE, le CHUV, les HUG, l'UNIBE et l'Inselspital. Ce projet représente une occasion unique pour la Direction de resserrer les liens avec différents partenaires.

b) mesures

4.5.1 Renforcer la position mondiale de la place universitaire lausannoise en développant des projets d'envergure impliquant plusieurs de ses institutions

Depuis la mise en œuvre du *projet SVS en 2003, l'UNIL a pu concentrer ses ressources sur le développement de projets en sciences humaines et sociales comme par exemple l'hébergement de la *plate-forme FORS, le pôle de recherche national *LIVES ou le développement d'un pôle en sciences du sport, ainsi que les échanges d'enseignements avec l'EPFL (7'000 heures/an de cours échangés, donnés en sciences humaines et sociales à des étudiant·es de l'EPFL ou en sciences naturelles à des étudiant·e·s de l'UNIL). Dans cette même dynamique, l'UNIL et l'EPFL ont développé les sciences de l'environnement et les sciences de la vie (avec le CHUV) dans leurs facultés respectives. L'UNIL entend soutenir les projets interinstitutionnels qui émergent des collaborations entre chercheur·es-enseignant·es des trois institutions. A titre d'exemples :

- a) La Faculté de biologie et de médecine et le CHUV mènent de nombreux programmes d'envergure internationale, que la Direction de l'UNIL entend poursuivre et valoriser. La qualité du programme scientifique du Centre suisse du Cancer à Lausanne tout comme le projet traitant de la médecine personnalisée – dans lesquels sont également impliqués l'EPFL, l'UNIGE et les HUG - sont notamment au centre des préoccupations de la nouvelle Direction.
- b) Depuis plusieurs années, les chercheur·es de l'UNIL intéressés aux humanités numériques se sont rassemblés pour créer un projet commun, qui a abouti au lancement, en automne 2016, d'un nouveau master interfacultaire impliquant la Faculté des lettres, la Faculté de théologie et de sciences des religions, et la Faculté des sciences sociales et politiques. La Direction accordera un soutien déterminé à ce projet, dans la mesure où il représente une occasion à saisir de tirer profit de la collaboration avec l'EPFL.
- c) Suite à la création en 2013 de la plate-forme analytique UNIL-EPFL CASA (Center for Advanced Surface Analysis) hébergée dans le bâtiment Géopolis, Lausanne est l'un des trois centres mondiaux (avec Perth et Beijing) à disposer à la fois de sondes ioniques à très haute résolution en masse (1280 HR) et à très haute résolution spatiale (NanoSIMS 50L). CASA projette l'acquisition d'une nouvelle NanoSIMS, que des technicien·nes lausannois modifieront en CryoNanoSIMS. Cet instrument unique au monde pourra être dédié à l'imagerie de processus subcellulaires dans le domaine des biogéosciences, des sciences de la vie et de la médecine, en partenariat étroit avec le SCCL (Swiss Cancer Center Lausanne), mais aussi avec l'UNIGE dans le cadre de *projets ERC récemment attribués.

4.5.2 Assurer le développement des activités de l'UNIL sur le site de Sion

L'UNIL et l'UNIGE ont repris à leur compte les activités de l'ancien Institut universitaire Kurt Bösch (IUKB) à Sion au 1^{er} janvier 2014, respectivement dans le domaine du tourisme et celui des droits de l'enfant. L'UNIL entend se coordonner étroitement avec l'UNIGE pour constituer un pôle universitaire dans le paysage des Hautes Ecoles en Valais.

Dans cette perspective, la Direction entend garantir de bonnes conditions cadre à ses équipes de recherche en place et profiter des infrastructures mises à disposition, notamment les logements du campus, au vu de leur localisation exceptionnelle au cœur des Alpes. Le site de Sion pourra ainsi fonctionner comme base pour des enseignements de terrain (géosciences, biologie, sports, etc.) et héberger des activités hors semestre comme des écoles d'été, des séminaires ou des conférences.

4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse

a) objectif

La *Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles* (LEHE) spécifie de manière claire la coordination des différents domaines du savoir entre les différentes Hautes Ecoles au niveau national. D'une part, les Hautes Ecoles spécialisées dispensent un enseignement axé sur la pratique et sur la recherche et le développement appliqués, préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, ainsi que, selon le domaine d'études, des aptitudes créatrices et artistiques. D'autre part, les universités et écoles polytechniques se concentrent plus sur la réflexion théorique de même que la recherche fondamentale. Cette complémentarité permet à ces différentes institutions de collaborer de manière fructueuse et ainsi d'offrir des formations et prestations issues de champ de compétences plus larges.

La LEHE confie également la gouvernance du système des Hautes Ecoles suisses à la Confédération ainsi qu'aux cantons. Cet aspect devrait permettre une utilisation adéquate des ressources mises à disposition ainsi qu'une garantie de disposer de toutes les composantes de la connaissance réparties de manière raisonnée sur le territoire helvétique. Dans ce paysage des Hautes Ecoles, l'UNIL possède une place de choix puisqu'elle possède des domaines de compétences particuliers, uniques au niveau régional, voire national ou international, tels l'oncologie, les sciences criminelles, l'administration publique, l'histoire du cinéma, les sciences du sport ou la durabilité.

L'UNIL bénéficie aussi de la présence de Hautes Ecoles spécialisées de Suisse occidentale (HES-So) ainsi que de la Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud (HEP-Vaud), ce qui permet des offres d'enseignements interdisciplinaires de qualité et des synergies dans de nombreux domaines de recherche. Elle a été pionnière avec le développement de masters conjoints avec ces Hautes écoles. Le Master en sciences et pratiques de l'éducation développé avec la HEP-Vaud, ou le Master en sciences infirmières (ouvert en 2009) en sont deux exemples. Le second représente aujourd'hui un modèle de collaboration entre l'UNIL, le CHUV et la HES-SO, dont la Direction souhaite s'inspirer pour des collaborations en cours et futures.

Le Master en sciences de la santé sera, lui, lancé à la rentrée 2017 avec une première classe et offrira ainsi un cursus de master à d'autres professionnels de la santé (ergothérapeutes, nutritionnistes ou technicien en radiologie médicale, par exemple). Finalement, des réflexions sont en cours pour la création d'un Master de pratique avancée en santé, en collaboration avec l'Université de Genève et la HES-SO. En s'engageant dans une politique d'ouverture et de développement des alliances et collaborations, la Direction de l'UNIL souhaite assurer la pérennité de son rayonnement national et international tout en gardant ses spécificités historiques et actuelles.

b) mesures

4.6.1 Maintenir un très haut niveau de qualité aux niveaux national et international

Le développement et l'affirmation des spécificités de l'UNIL au sein du paysage suisse des Hautes Ecoles doivent être organisés de manière ordonnée tout en assurant un niveau de qualité optimal. L'UNIL a développé un système d'assurance de la qualité largement admiré. Elle continuera à affiner ce système qualité afin d'assurer un rayonnement optimal sur la scène scientifique nationale et internationale. La Direction cherchera en particulier à développer les aspects touchant à la qualité de la recherche. Elle veillera notamment à l'élaboration participative de critères d'évaluation spécifiquement pertinents pour les sciences humaines et sociales.

4.6.2 Développer une politique de collaboration raisonnée avec les HES et la HEP-Vaud

La Direction de l'UNIL compte poursuivre dans ce domaine une politique caractérisée par l'ouverture et par le respect des spécificités de chaque type de Haute Ecole. Elle vise en cela un enrichissement mutuel des offres de formation et de recherche, un encouragement à l'interdisciplinarité, ainsi qu'une facilitation de l'accès au marché du travail pour les étudiant-es. Elle entend donc favoriser la mise sur pied de nouveaux cursus conjoints, les échanges d'enseignements et les projets de recherche communs.

4.6.3 Favoriser la présence de l'UNIL au sein des organes consultatifs et décisionnels

L'UNIL étant sous l'influence de décisions prises dans de nombreuses instances, la Direction incitera ses collaborateur-trices à une participation active dans les comités nationaux aussi bien concernés par l'avenir de l'enseignement (délégations de *swissuniversities) que de la recherche (FNS, Académies, ...). Une présence forte de l'UNIL dans ces groupes de décision devrait lui permettre d'être partie prenante dans les orientations académiques à l'échelle nationale.

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

a) objectif

L'UNIL jouit d'une excellente visibilité internationale, comme en atteste son attractivité auprès de scientifiques du meilleur niveau provenant du monde entier. Elle a mis en place des accords d'échange et de recherche avec plus de 400 institutions universitaires, qui reflètent son ouverture et son positionnement dans le paysage académique international. Il est essentiel de continuer à développer des collaborations avec des universités étrangères, afin d'affirmer davantage encore le positionnement international de l'UNIL et d'étoffer les offres d'échange proposées aux étudiant·es et aux chercheur·es-enseignant·es. Toutefois, il a paru judicieux à la Direction précédente de commencer à tisser des relations privilégiées avec quelques universités, dans le but de développer des collaborations plus approfondies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance institutionnelle. Cette volonté de cibler les collaborations se traduit également par la participation à des réseaux universitaires de qualité, tel qu'UNICA (réseau des universités des capitales européennes). Ce programme de collaborations privilégiées est en phase de développement ; il sera maintenu et renforcé par la nouvelle Direction. L'UNIL bénéficiera ainsi de l'expertise de ses partenaires dans certains domaines qu'elle souhaite renforcer.

Dans le domaine des échanges d'étudiant·es et d'enseignant·es, le vote du 9 février 2014 sur l'immigration de masse et les mesures qui en ont découlé ont fortement péjoré la situation. L'UNIL, comme toutes les universités suisses, est confrontée à des défis importants, telle l'impossibilité d'être candidate à certains fonds ERASMUS+, et, partant, à des risques d'isolement et de diminution d'attractivité. Le durcissement des conditions et des procédures d'octroi de permis de séjours temporaires à des scientifiques invités par l'UNIL, voire la perspective d'une limitation de la libre circulation des personnes à destination de la Suisse, représentent de sérieux écueils aux collaborations internationales de l'UNIL et de la Suisse en général. Or l'ouverture de l'UNIL sur le monde est vitale pour l'institution. Dans un monde de plus en plus globalisé, les expériences internationales dont peuvent bénéficier les étudiant·es doivent être particulièrement valorisées. Tous les membres de la communauté UNIL ne pouvant bénéficier des possibilités de séjourner à l'étranger, il est important de développer l'atmosphère internationale du campus en tant que telle. Cela se traduit par la valorisation du contexte multiculturel de l'institution, favorisé par la présence de nombreux étudiant·es et enseignant·es provenant de l'étranger. Elle passe également par la mise en place d'événements et activités qui stimulent l'internationalisation du campus, par exemple des écoles d'été internationales, qui constituent de véritables cartes de visite de l'UNIL à l'étranger.

b) mesures

4.7.1 Alimenter un réseau actif et vivant au niveau international

L'UNIL doit d'être proactive dans le développement de ses relations internationales pour donner des signes clairs et tangibles de sa détermination à collaborer, indépendamment du climat politique national et international. Ainsi, la Direction entend poursuivre sa participation active à des réseaux universitaires tel qu'UNICA. Elle compte également œuvrer au renouvellement et à la promotion des accords d'échanges pour les étudiant·es et enseignant·es (*SEMP), qui n'ont pas fait l'objet de la même attention que les accords de recherche *H2020 de la part du monde politique suisse.

Enfin, la Direction continuera d'encourager et d'aider à la mise sur pied de nouvelles écoles d'été et d'hiver internationales.

4.7.2 Développer l'attractivité de l'UNIL pour le recrutement des professeur·es

La Suisse et l'UNIL en particulier ont des atouts à faire valoir pour attirer les meilleurs chercheur·es à l'échelle nationale et internationale. Parmi ces atouts, on peut mentionner une qualité des infrastructures exceptionnelle, un taux de succès élevé des financements du FNS en comparaison internationale, l'accès aux fonds européens et une structure de soutien forte pour le dépôt de requêtes (Euresearch), un fort potentiel de synergies lié à la concentration en Hautes Ecoles de la région lémanique, mais aussi une qualité de vie élevée

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

(environnement, sécurité, stabilité politique, revenus élevés, qualité des écoles publiques). La Direction de l'UNIL veut encourager les facultés à élargir à l'étranger la diffusion de leurs offres d'emploi académiques.

4.7.3 Développement des partenariats privilégiés avec des universités étrangères

Pour développer des liens forts avec ses partenaire privilégiés, la Direction encouragera les facultés de l'UNIL à offrir des programmes d'enseignement conjoints ou complémentaires à chacun des cursus des deux partenaires, comme cela est déjà pratiqué de manière limitée. Ces programmes doivent permettre aux facultés d'enrichir leur offre dans des spécialités qu'elles n'enseignent pas et aux étudiant-es de bénéficier de deux approches académiques différentes, voire d'obtenir des diplômes délivrés conjointement. Ces formations représentent des opportunités de choix pour les étudiant-es et pour les enseignant-es et renforcent durablement les liens interinstitutionnels. Pour stimuler les collaborations en matière de recherche, la Direction va allouer, conjointement avec ses partenaires institutionnels, des financements de démarrage, qui devraient faciliter la conception et le développement de nouveaux projets à différents niveaux (master, doctorat, *postdoctorat). Enfin, la Direction souhaite promouvoir les échanges de bonnes pratiques en matière de gouvernance et financera des stages dans les universités partenaires pour son personnel administratif désireux d'enrichir sa palette de compétences.

Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures

Le signe "o" dans les colonnes de droite du tableau indique au(x)quel(s) des enjeux majeurs¹ du Plan d'intentions la réalisation de la mesure annoncée contribuera.

Enjeux pour l'UNIL		1. SPECIFICITE DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
1.	L'enseignement						
1.1	Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université						
1.1.1	Favoriser l'apprentissage par un enseignement centré sur l'étudiant·e (« student-centered learning »).	o					
1.1.2	Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)	o					
1.1.3	Promouvoir une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements par les étudiant·es	o					
1.1.4	Encourager la mobilité étudiante	o			o		
1.2	Faciliter l'accès aux études						
1.2.1	Affirmer la continuité entre bachelor et master	o			o		
1.2.2	Envisager des modalités d'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis	o			o	o	
1.2.3	Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)	o			o	o	
1.2.4	Adapter à l'évolution de leur situation en Suisse les conditions d'admission des étudiant·es réfugiés, requérants d'asile ou admis à titre provisoire	o				o	
1.3	Optimiser les conditions d'étude						
1.3.1	Veiller à l'encadrement pédagogique des étudiant·es sur les plans quantitatif et qualitatif	o				o	
1.3.2	Encourager l'acquisition de compétences transverses	o			o	o	
1.3.3	Promouvoir les compétences langagières requises pour valider les cursus	o					
1.3.4	Envisager l'introduction de bachelors à temps partiel	o			o	o	
1.3.5	Soutenir les personnes en situation de handicap dans leurs études universitaires	o				o	
1.4	Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi						
1.4.1	Offrir des formations et séances d'informations sur les opportunités et impératifs inhérents au marché de l'emploi	o				o	

¹ cf. *supra* pp. 8-10

		Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
1.4.2	Valoriser l'ensemble des activités effectuées par un étudiant·e dans son parcours universitaire	0					0	
1.4.3	Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs	0					0	
1.4.4	Favoriser les contacts entre les étudiant·es et le réseau des anciens étudiant·es (ALUMNIL)	0					0	
2.	La recherche							
2.1	Valoriser la recherche							
2.1.1	Mieux valoriser les résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique			0	0	0	0	
2.1.2	Garantir la transparence dans la recherche scientifique			0	0			
2.1.3	Garantir une éthique de la recherche			0	0			
2.1.4	Explorer des critères d'évaluation et valorisation de la recherche spécifiques aux domaines des sciences humaines et sociales			0		0	0	
2.2	Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale							
2.2.1	Améliorer le Réseau de soutien à la recherche			0				
2.2.2	Renforcer les mesures de soutien à la rédaction et au suivi de projets de recherche			0	0	0		
2.2.3	Développer la recherche de fonds externes			0			0	
2.3	Développer l'interdisciplinarité							
2.3.1	Création d'un incubateur de synergies interdisciplinaires			0	0	0	0	
2.3.2	Valoriser et promouvoir l'interdisciplinarité	0	0	0	0	0	0	
3.	La contribution de l'UNIL à la société							
3.1	Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité							
3.1.1	Mettre en place une plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité			0	0	0	0	
3.1.2	Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus	0	0					
3.1.3	Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère					0	0	0
3.1.4	Sensibiliser la communauté dans ses pratiques quotidiennes et renforcer la culture de la durabilité au sein de la communauté UNIL						0	0
3.1.5	Renforcer la place de l'UNIL comme carrefour de réflexion sur les thématiques de durabilité	0	0	0	0	0	0	

		Enjeux pour l'UNIL					
		1. SPECIFICITE DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
3.2	Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct						
3.2.1	Renforcer la médiation scientifique				0	0	
3.2.2	Développer une politique de collaboration avec les musées dans le canton de Vaud					0	
3.2.3	Elargir la politique culturelle de l'UNIL	0				0	
3.2.4	Contribuer aux grands projets et événements régionaux	0	0		0	0	
3.3	Développer la Formation continue						
3.3.1	Inciter les facultés à s'engager plus fortement dans la formation continue	0			0	0	
3.3.2	Intégrer l'aide à la professionnalisation dans les missions de la formation continue	0				0	
3.3.3	Favoriser le développement de l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes	0			0	0	
4.	La politique institutionnelle						
4.1	Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre						
4.1.1	Créer un groupe de travail en charge de l'innovation et de l'entrepreneuriat	0				0	
4.1.2	Mettre en place une plate-forme interdisciplinaire sur la question de l'innovation et de l'entrepreneuriat	0	0		0	0	
4.1.3	Distinguer les travaux qui favorisent l'innovation et l'esprit d'entreprendre	0			0	0	
4.2	Développer la politique de relèvements scientifique						
4.2.1	Améliorer la qualité de l'encadrement scientifique		0	0	0	0	
4.2.2	Valoriser les compétences utiles pour des carrières académiques ou extra-universitaires	0				0	
4.2.3	Soutenir les événements concernant la relève scientifique		0				
4.2.4	Valoriser la recherche de niveau doctoral et *postdoctoral par des activités de communication scientifique et une visibilité accrue auprès des publics internes et externes de l'UNIL	0	0	0	0		
4.2.5	Aider les jeunes chercheur·es à se créer des réseaux dans le monde professionnel	0				0	
4.2.6	Créer un observatoire de la relève scientifique et de ses conditions de travail	0	0	0	0		
4.3	Consolider la politique d'Egalité						
4.3.1	Mettre en œuvre des procédures égalité dans les commissions de nomination		0	0	0	0	

Tableau synoptique des axes, objectifs et mesures

		Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
4.3.2	Poursuivre le projet « Vision 50/50 » en définissant ou renouvelant, dans chaque faculté, des objectifs et des mesures pour l'égalité			0	0	0	0	
4.3.3	Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite			0				
4.4	Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny							
4.4.1	Favoriser le dialogue entre la communauté universitaire et les services en charge du développement et de la gestion du campus							0
4.4.2	Mettre à jour les documents définissant les lignes directrices d'aménagement du campus et les règles d'attribution des espaces aux usager·ères							0
4.4.3	Poursuivre et accompagner les développements immobiliers							0
4.4.4	Accompagner le passage à un fonctionnement du campus 24/24h							0
4.5	Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations							
4.5.1	Renforcer la position mondiale de la place universitaire lausannoise en développant des projets d'envergure impliquant plusieurs de ses institutions		0	0	0	0	0	
4.5.2	Assurer le développement des activités de l'UNIL sur le site de Sion		0	0			0	
4.6	Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse							
4.6.1	Maintenir un très haut niveau de qualité aux niveaux national et international		0	0		0		
4.6.2	Développer une politique de collaboration raisonnée avec les HES et la HEP-Vaud		0	0	0	0		
4.6.3	Favoriser la présence de l'UNIL au sein des organes consultatifs et décisionnels					0		
4.7	Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale							
4.7.1	Alimenter un réseau actif et vivant au niveau international		0	0	0	0		
4.7.2	Développer l'attractivité de l'UNIL pour le recrutement des professeur·es		0	0	0	0	0	
4.7.3	Développement des partenariats privilégiés avec des universités étrangères		0	0	0	0		

Critères et indicateurs de réalisation

1. Enseignement

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université

- ⇒ Bilan périodique des initiatives contribuant au « *student-centered learning* »
- ⇒ Evaluation de la qualité des examens de divers cursus et des mesures consécutives
- ⇒ Bilan annuel de l'évaluation des enseignements et des mesures consécutives
- ⇒ Bilan annuel de la mobilité étudiante

1.2 Faciliter l'accès aux études

- ⇒ Bilan annuel des admissions dans les différents cursus et des flux entre cursus, avec ou sans mise à niveau
- ⇒ Degré de mise en œuvre de l'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis
- ⇒ Degré de mise en œuvre de la valorisation des crédits d'expérience (VAE)
- ⇒ Bilan annuel des inscriptions d'étudiant·es réfugiés, requérant·es d'asile ou admis à titre provisoire

1.3 Optimiser les conditions d'étude

- ⇒ Suivi de l'évolution du nombre d'enseignant·es et du nombre d'étudiant·es
- ⇒ Bilan périodique des initiatives encourageant les compétences transverses, et en particulier langagières, dans l'enseignement
- ⇒ Suivi des mesures prises pour soutenir les étudiant·es en situation de handicap

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

- ⇒ Développement de séances d'information sur le marché de l'emploi
- ⇒ Développement d'occasions de rencontre entre Alumni et étudiant·es

2. Recherche

2.1 Valoriser la recherche

- ⇒ Proportion de publications déposées dans SERVAL
- ⇒ Constitution d'une nouvelle base de données pour la valorisation et la visibilisation de la recherche sur le site internet de l'UNIL
- ⇒ Bilan des activités du PACTT
- ⇒ Bilan annuel d'UNIRIS en matière de gestion des données de recherche

2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale

- ⇒ Avancement du développement d'un outil informatique de gestion centralisée des projets de recherche
- ⇒ Nombre et nature des subsides externes obtenus auprès du FNS et de l'Europe
- ⇒ Bilan des interactions entre les consultant·es facultaires en recherche et le noyau administratif du réseau de soutien à la recherche
- ⇒ Bilan du soutien administratif aux responsables de fonds de recherche

2.3 Développer l'interdisciplinarité

- ⇒ Diversité des projets soumis à l'incubateur de synergies interdisciplinaires
- ⇒ Nombre de publications scientifiques liées aux plateformes interdisciplinaires

3. Contribution de l'UNIL à la société

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

- ⇒ Création et suivi d'une plate-forme académique interfacultaire sur la durabilité
- ⇒ Liste des enseignements, des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité
- ⇒ Evolution des consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
- ⇒ Liste des labels « campus durable » et des distinctions internationales

3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct

- ⇒ Nombre et nature des projets de médiation scientifique
- ⇒ Définition et réalisation d'une politique culturelle de l'UNIL
- ⇒ Collaborations avec les musées
- ⇒ Contributions de l'UNIL aux grands projets régionaux

3.3 Développer la Formation continue

- ⇒ Evolution du nombre de cours offerts
- ⇒ Diversification des disciplines concernées
- ⇒ Cours de formation continue précoce
- ⇒ Développement du *blended learning*

4. Politique institutionnelle

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

- ⇒ Mise en œuvre et suivi d'une plate-forme interfacultaire sur l'innovation et l'entrepreneuriat
- ⇒ Suivi du nombre d'activités d'encouragement de l'entrepreneuriat au sein de l'UNIL

4.2 Développer la politique de relève scientifique

- ⇒ Développement d'une offre d'ateliers pour les encadrant·es scientifiques, les doctorant·es et post-doctorant·es et taux de participation
- ⇒ Réalisation d'événements "relève" et journées "carrières", pour doctorant·es et post-doctorant·es
- ⇒ Production de canevas de compétences et de certificats de travail
- ⇒ Mise en place de l'observatoire de la relève

4.3 Consolider la politique d'Egalité

- ⇒ Evolution du taux de nomination de professeures
- ⇒ Evolution de la représentation des femmes dans les instances facultaires et universitaires
- ⇒ Participation des délégué·es "Egalité" dans les commissions de nomination
- ⇒ Formations "Egalité" pour les responsables hiérarchiques

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

- ⇒ Adaptation progressive de l'infrastructure au nombre et au type d'usager·ères du campus
- ⇒ Mise à jour des lignes directrices pour l'aménagement du campus

4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations

- ⇒ Nombre de cursus dispensés en collaboration avec des partenaires
- ⇒ Nombre de projets de recherche impliquant une collaboration avec une autre institution
- ⇒ Développement du Centre suisse du Cancer Lausanne
- ⇒ Développement des activités du campus de Sion

4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse

- ⇒ Jalons dans la préparation à la procédure d'accréditation institutionnelle
 - ⇒ Développement et maintien de filières distinctives de l'UNIL, à l'échelle régionale ou nationale
 - ⇒ Présence de l'UNIL dans des commissions ou organes consultatifs et décisionnels

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

- ⇒ Nombre d'écoles d'été et d'hiver internationales
- ⇒ Nombre d'étudiant·es et d'enseignant·es en échange
- ⇒ Activités dans le cadre des partenariats privilégiés avec des universités étrangères
- ⇒ Evolution de la proportion de chercheur·es et d'enseignant·es étrangers

Portrait de l'UNIL: faits et chiffres

Avertissement : les chiffres présentés dans le présent chapitre visent à donner des ordres de grandeur et à permettre une compréhension du fonctionnement et des enjeux de l'institution ; ce sont toujours les derniers chiffres disponibles au moment de la publication du présent document : l'année de référence, toujours indiquée, peut donc varier.

1. Etudiant·es en Suisse, dans le canton de Vaud et à l'UNIL

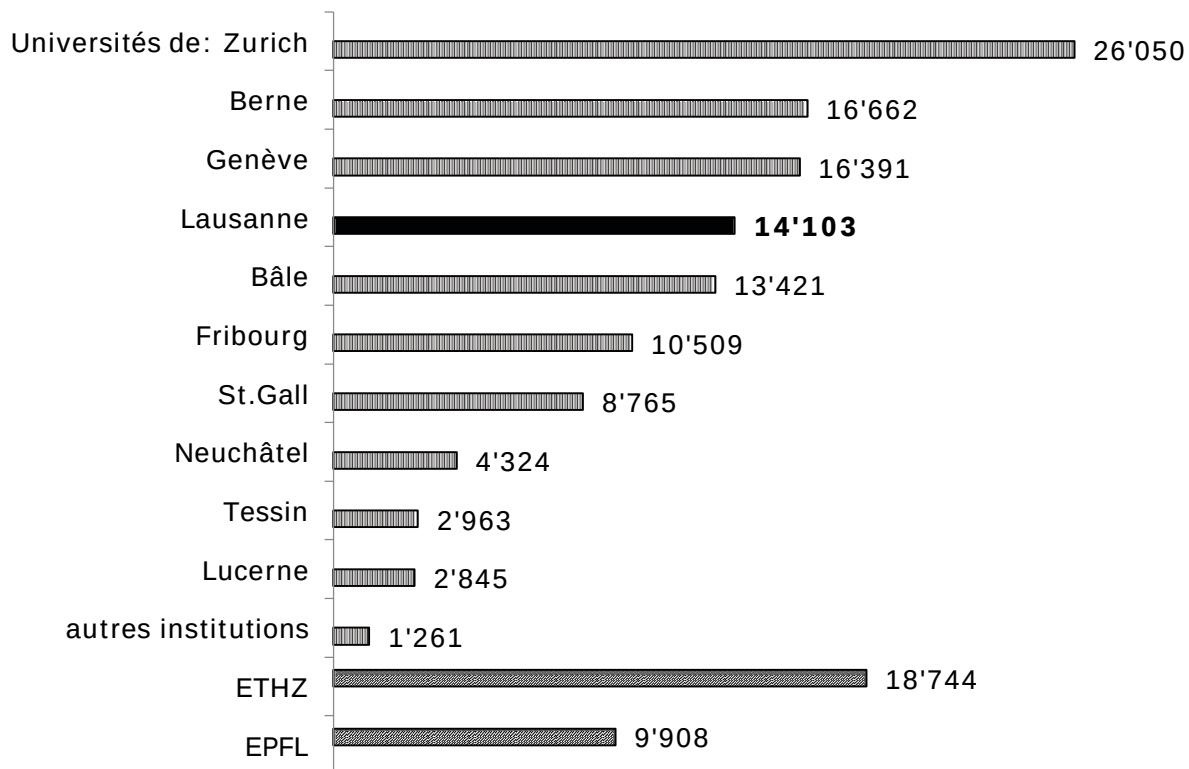
Selon les données de l'OFS relatives à l'année 2015 :

- 14.6 % de la population résidente permanente en Suisse de plus de 15 ans possède un titre de niveau universitaire, soit 16.4 % des hommes et 12.9% des femmes. Dans le canton de Vaud, cette proportion s'élève à 17.3%, soit 20.5% des hommes et 14.3% des femmes.
- Le taux de gymnasiens parmi la tranche d'âge 15-19 ans est de 15.2 % à l'échelle nationale et de 18.5% à l'échelle vaudoise.
- Le taux de personnes détentrices d'une maturité gymnasiale dans la classe d'âge de 19 ans est de 20.1% à l'échelle nationale et de 24.2% dans le canton de Vaud.
- Entre les années 1998 et 2008 (dernière année pour laquelle l'information est disponible), le taux de passage de la maturité vers les Hautes Ecoles en Suisse est passé de 87% à 93%.
- Sur 295'000 jeunes en formation de degrés tertiaire en Suisse, 21% suivent une formation professionnelle supérieure, 30% sont immatriculés dans une Haute école spécialisée ou pédagogique et 49% dans une Haute école universitaire.

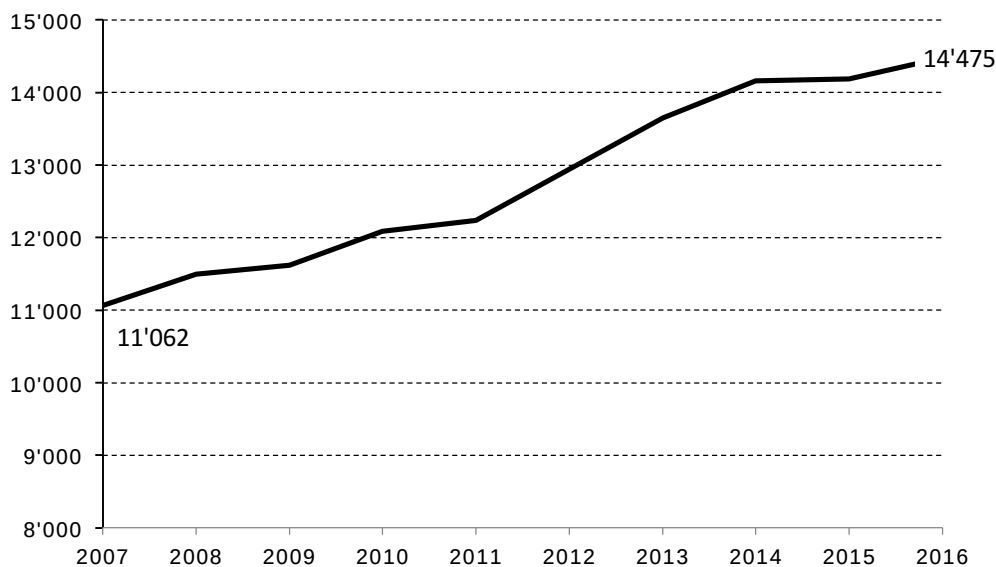
Les 12'053 étudiant·es qui ont acquis leur maturité (ou autre certificat d'accès aux études supérieures) dans le canton de Vaud se répartissent dans les Hautes Ecoles universitaires suisses de la manière suivante :

1	Université de Lausanne	6'502
2	EPFL	2'009
3	Université de Genève	1'366
4	Université de Fribourg	819
5	Université de Neuchâtel	598
6	EPFZ	183
7	Université de St-Gall	165
8	Université de Berne	120
9	Université de Zürich	93
10	Autres institutions universitaires suisses	198

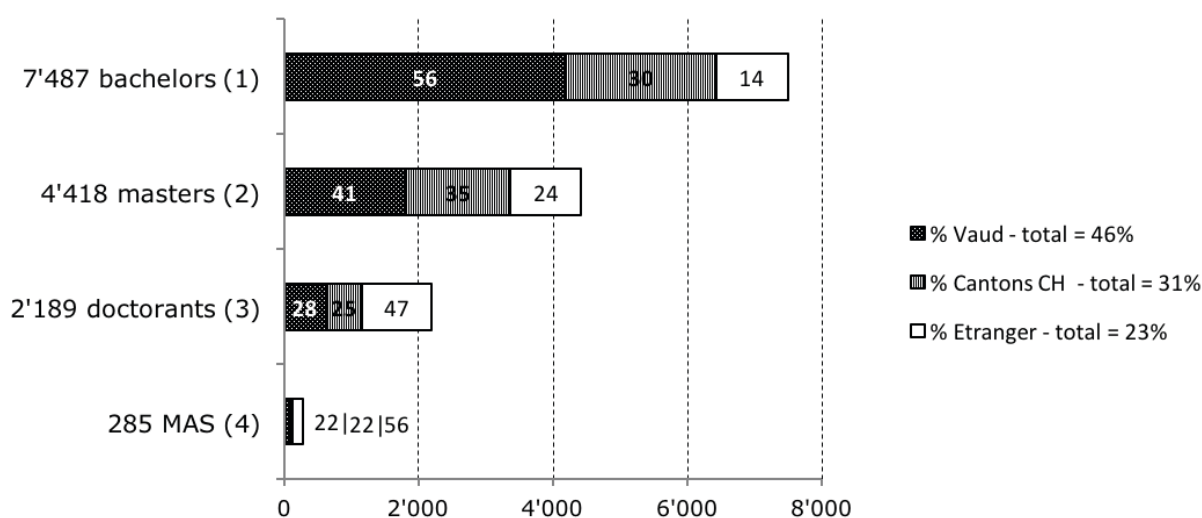
Les Hautes Ecoles universitaires suisses comptent 145'946 étudiant-es, dont 50.4% de femmes. L'UNIL accueille 9.7% des étudiant-es suisses.



Entre 1970 (début de l'installation de l'UNIL sur le site de Dorigny) et 2010, le nombre d'étudiant-es à l'UNIL a été multiplié par 4, passant de 3'176 à 12'066. Sur les 10 dernières années (2007 – 2016), leur nombre a augmenté d'un tiers. On constate une stabilisation de la croissance sur les deux dernières années. Les projections de l'OFS annoncent une tendance à un ralentissement de la croissance pour les années à venir pour l'UNIL comme pour l'ensemble des HEU suisses.



En automne 2016 les étudiant·es de l'UNIL avaient les niveaux d'études et la provenance (domicile au moment de l'obtention du titre d'accès au cursus UNIL) suivants :



Proportion hommes/femmes : (1) 45/55 (2) 46/54 (3) 48/52 (4) 61/39

2. Mobilité étudiante

Pour l'année académique 2016-2017, 1'698 étudiant·es ont débuté un cursus de master à l'UNIL. Parmi eux, 1'042 (61%) avaient obtenu leur bachelor à l'UNIL et 656 (39%) ont fait le choix de venir à l'UNIL pour poursuivre leur formation après avoir obtenu leur bachelor dans une autre université suisse (18%) ou dans une université étrangère (21%).

Pour l'année académique 2015-2016, 518 étudiant·es de l'UNIL ont effectué un ou deux semestres de **mobilité étudiante** dans une autre université, que ce soit en Suisse (15%), principalement à Zurich, Bâle ou Saint Gall, en Europe (53%) par le biais du programme *SEMP, ou dans un pays extra-européen (32%). Les principaux pays de destination choisis par les étudiant·es de l'UNIL sont - par ordre décroissant - l'Allemagne, le Canada, l'Espagne, l'Australie, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie et les Etats-Unis. Le nombre d'étudiant·es UNIL en mobilité a augmenté de 75% sur les dix dernières années.

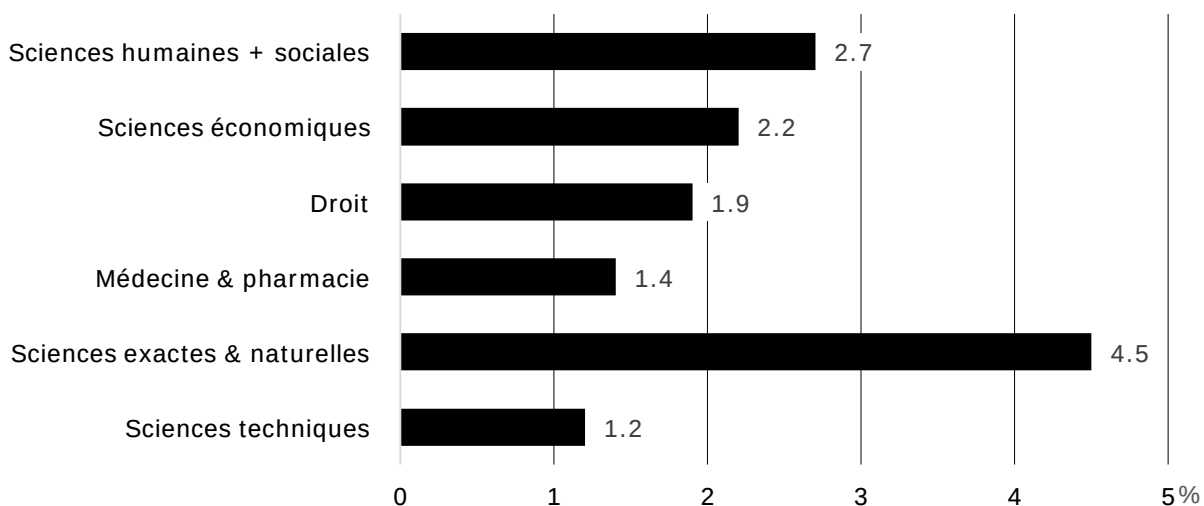
On compte ainsi que près de 50% des étudiant·es qui obtiennent un master de l'UNIL ont l'expérience d'au minimum un semestre passé dans une autre université, soit en mobilité, soit parce qu'ils ont obtenu leur bachelor dans une autre université.

En retour, 503 étudiant·es sont venus d'une autre université suisse (15%), européenne (48%) ou extra-européenne (37%), effectuer un ou deux semestres de mobilité à l'UNIL en 2015-2016.

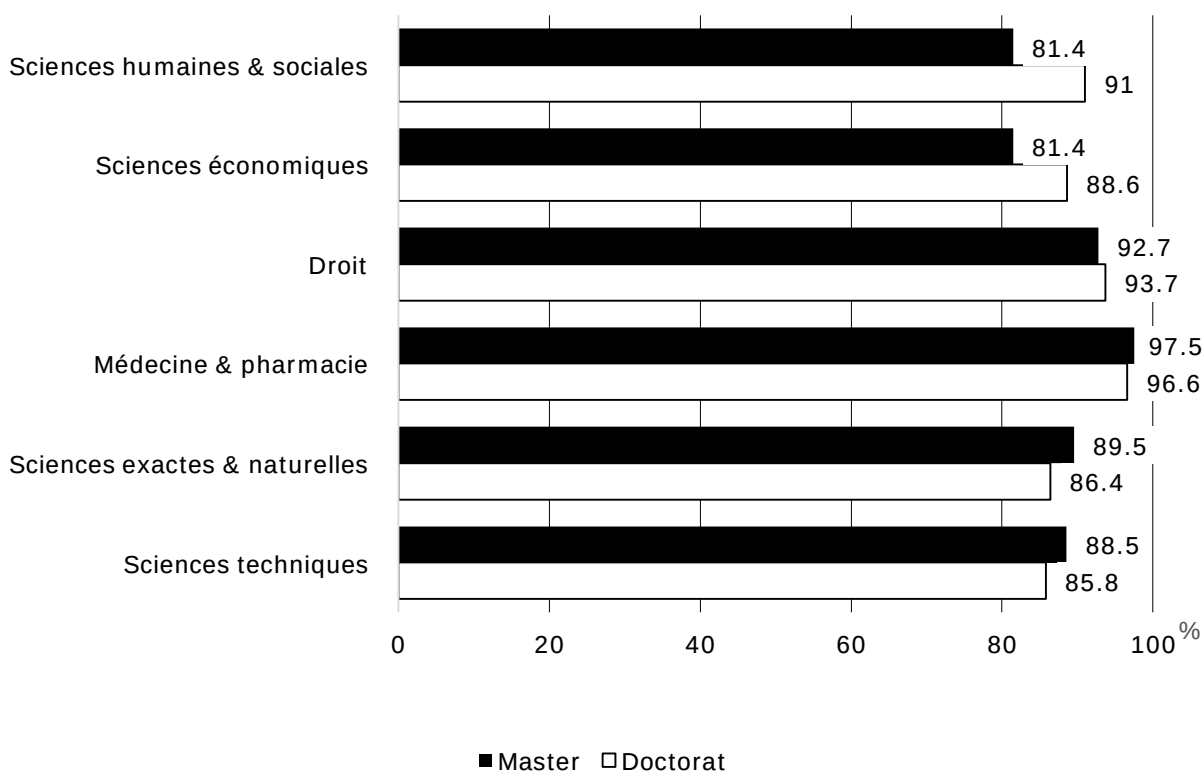
L'UNIL est actuellement liée par 636 accords internationaux (dont 400 accords de mobilité européenne) avec 360 institutions partenaires situées principalement en France, Amérique du nord, Asie, Allemagne, Italie, Espagne et Amérique latine. Les deux tiers de ces institutions sont en Europe, les autres sur les quatre autres continents de la planète. Outre la mobilité étudiante, ces accords facilitent les échanges de personnel ou les partenariats d'enseignement et de recherche.

3. Employabilité des diplômé·es universitaires

Selon la statistique de l'OFS qui évalue l'employabilité des diplômé·es suisses, en 2015 le taux de chômage des personnes ayant obtenu un diplôme universitaire en 2010 était de 2.5% pour celles détentrices d'un master et de 3% pour celles détentrices d'un doctorat décliné comme suit en fonction des études qu'elles avaient suivies :



Le niveau d'adéquation du niveau de formation à l'activité professionnelle, cinq ans après l'obtention du diplôme, était de 87% pour les personnes détentrices d'un master universitaire et de 90.1% pour les détentrices d'un doctorat, décliné comme suit en fonction de leurs domaines d'études :



4. Réseau des alumni

Depuis son année de création en 2011, le réseau Alumnil est passé de 13'000 à 22'000 membres. 1'760 d'entre eux sont établis hors de Suisse dans 112 pays, principalement en France, Grande Bretagne, USA, Allemagne, Luxembourg, Italie et Belgique. Grâce à ce dispositif les membres du réseau et les étudiant·es de l'UNIL disposent de 90 personnes relais disposées à les orienter lors d'un éventuel séjour sur place, dans 70 villes et 35 pays.

5. Formation des médecins

L'UNIL a décidé en 2012 de faire l'effort nécessaire pour contribuer à répondre au défi de taille que la Suisse doit relever pour combler sa **pénurie de médecins**. Le nombre de masters en médecine délivrés chaque année à Lausanne devrait ainsi passer de 108 en 2009 à 220 dès 2019 (+ 100%), puis à 245 en 2021 avec l'introduction d'une année passerelle permettant à des personnes détentrices d'un bachelor en biologie ou en sciences biomédicales de s'engager dans un cursus de master de médecine.

UNIVERSITE	DIPLOMES DELIVRES		PLACES ANNONCEES	
	2009	2012	2016	2021
ZURICH		240	280	275
BERNE		200	240	330
BALE		140	165	220
LAUSANNE	108	160	220	245
GENEVE		140	150	158
SUISSE ITALIENNE				70
SAINT-GALL				40
FRIBOURG				40
ZURICH-LUCERNE				40
TOTAL		880	1'055	1'418

6. Les domaines d'activité de l'UNIL

L'article 4, al.1^{er} de la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne précise le champ d'activité de l'UNIL, en stipulant que "l'Université assure l'enseignement et la recherche, notamment dans les domaines suivants : théologie, sciences des religions, lettres et philosophies, sciences juridiques, sciences sociales et politiques, sciences économiques, sciences naturelles et environnementales, sciences médicales." Pour y parvenir, l'UNIL s'est organisée en sept facultés :

FACULTES	DOMAINES D'ACTIVITE
Théologie et sciences des religions	Théologie Sciences des religions
Droit et sciences criminelles et d'administration publique	Droit Sciences criminelles Administration publique
Lettres	Langues et littératures, philosophie, linguistique, informatique pour les sciences humaines, sciences de l'Antiquité, histoire, histoire de l'art, cinéma
Sciences sociales et politiques	Psychologie, science politique, sciences sociales, sciences du sport et de l'éducation physique
Hautes études commerciales	Economie politique, management, finance, sciences actuarielles, systèmes d'information
Géosciences et environnement	Géologie Géographie Environnement naturel et humain
Biologie et médecine	Biologie Médecine

7. Répartition des étudiants dans les Facultés à l'automne 2016

FACULTES	NB ETUDIANT·ES	% HOMMES	% FEMMES
Théologie et sciences des religions	119	45%	55%
Géosciences et environnement	817	58%	42%
Droit, sciences crim. et adm. publi.	2'009	40%	60%
Lettres	2'194	38%	62%
Hautes études commerciales	2'899	64%	36%
Sciences sociales et politiques	2'932	39%	61%
Biologie et médecine	3'220	41%	59%
Total	14'475	46 %	54 %

8. Offre de formation conforme à la déclaration de Bologne

A la rentrée de septembre 2016, l'offre de formation de l'UNIL présente 15 cursus de bachelor dont 1 conjoint avec une autre université et 39 cursus de master dont 8 conjoints avec d'autres universités, 1 conjoint avec la HES-SO et 2 conjoints avec la HEP-VD. L'éventail de formations offertes par l'UNIL est large, mais décliné en un nombre contrôlé de masters, de manière à faciliter l'orientation des étudiant·es au moment du choix de leurs études et la lisibilité pour les employeurs de la formation acquise par les diplômés. Chaque master peut en revanche présenter plusieurs orientations ou mentions, en fonction des spécialisations choisies.

BACHELORS	
Théologie et sciences des religions	Bachelor en Théologie (UNIGE) Bachelor en sciences des religions
Droit, sciences criminelles et administration publique	Bachelor en Droit Bachelor ès Sciences en science forensique
Lettres	Bachelor ès Lettres (choix de 2 disciplines sur 37 offertes)
Sciences sociales et politiques	Bachelor en science politique Bachelor en sciences sociales Bachelor ès Sciences en psychologie Bachelor ès Sciences en sciences du sport et de l'éducation physique
HEC	Bachelor ès Sciences en management Bachelor ès Sciences en économie politique
Géosciences et environnement	Bachelor ès Sciences en géosciences et environnement (3 orientations possibles)
Biologie et médecine	Bachelor ès Sciences en biologie Bachelor en Médecine Bachelor ès Sciences en sciences pharmaceutiques
MASTERS	
Théologie et sciences des religions	Master en Théologie (UNIGE) Master en sciences des religions (SSP et Lettres) Master en sciences des religions avec spécialisation (SSP et Lettres - 1 spéc.)
Droit, sciences criminelles et administration publique	Master en Droit (7 mentions possibles) Master en Droit en criminologie et sécurité Master en Droit des Université de Zürich et Lausanne (2 mentions possibles) Master en Droit et économie (HEC) Master en Droit en sciences criminelles Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (HEC -3 mentions possibles)

	Master ès Sciences en science forensique (3 orientations possibles) Master ès Sciences en traçologie et analyse de la criminalité Master en politique et management publics (UNIBE et USI)
Lettres	Master ès Lettres (32 disciplines possibles) Master ès Lettres avec spécialisation (16 spécialisations) Master en humanités numériques (SSP et FTSR - 20 disciplines possibles)
Sciences sociales et politiques	Master en science politique Master en sciences sociales Master ès Sciences en psychologie Master ès Sciences en sciences du mouvement et du sport (7 orientations possibles) Master en sciences et pratiques de l'éducation (HEP-Vaud) Master en sciences et pratiques de l'éducation avec spécialisation (HEP-Vaud - 2 spécialisations possibles) Master en méthodologie d'enquête et opinion publique (UNINE et UNILU)
HEC	Master ès Sciences en management (6 spécialisations possibles) Master ès Sciences en économie politique (1 spécialisation possible) Master ès Sciences en systèmes d'information (UNINE) Master ès Sciences en finance Master ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance (UNIGE) Master ès Sciences en sciences actuarielles Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (FDCA) (3 mentions possibles) Master en Droit et économie (FDCA)
Géosciences et environnement	Master ès Sciences en géologie (UNIGE) Master ès Sciences en géosciences de l'environnement Master ès Sciences en géographie (4 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biogéosciences (UNINE) Master en études du tourisme Master en fondements et pratiques de la durabilité
Biologie et médecine	Master ès Sciences en comportement, évolution et conservation (1 spécialisation possible avec HEC) Master ès Sciences en sciences moléculaires du vivant (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biologie médicale Master en Médecine Master ès Sciences en sciences infirmières (HES-SO)

9. Offre de formation continue et MOOCs

En 2015, La Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise a encadré 134 formations offertes par l'UNIL, seule ou en partenariat avec d'autres Hautes Ecoles. Cette offre se présente ainsi :

TYPES DE FORMATIONS	NOMBRE DE FORMATIONS	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Master of Advanced Studies (MAS, y compris EMBA)	18	431
Diploma of Advanced Studies (DAS) – Diplôme de formation continue	10	145
Certificate of Advanced Studies (CAS) – Certificat de formation continue	28	549
Formations de courte durée (non certifiantes)	70	1436
Formations intra-entreprises / associations professionnelles / administrations publiques	8	517
Total	134	3'078

Depuis 2014, l'UNIL développe un nombre limité de "MOOCs" (Massive Open Online Courses) offerts à une audience internationale dans une logique avant tout de formation continue. Ces MOOCs sont reconnus pour leur grande qualité ; les ressources développées sont également utilisées dans le cadre des enseignements réguliers donnés à l'UNIL. Les thématiques visent des pôles d'expertise de l'UNIL et contribuent à sa visibilité internationale.

MOOCS PUBLIES DEPUIS 2014	NOMBRE DE PARTICIPANTS (AYANT SUIVI L'ENSEMBLE DU COURS)
Unethical decision making in organizations (HEC)	1'478
Dopage: sports, organisations et science (SSP)	177
Doping: sports, organizations and science (SSP)	315
Total	1'970

PLANIFIES EN 2017	
Ecologie Politique (FGSE)	janvier
Challenging forensics: Forensic science in court (FDCA)	juin (bilingue français / anglais)
To Screen or not to Screen? Methods and health policies through case studies (FBM)	juin (en collaboration avec l'UNIGE)
Team Alignment (HEC)	septembre (en collaboration avec l'Ecole hôtelière de Lausanne)
Enseigner en formation continue universitaire (FCUE)	décembre (bilingue français / anglais)

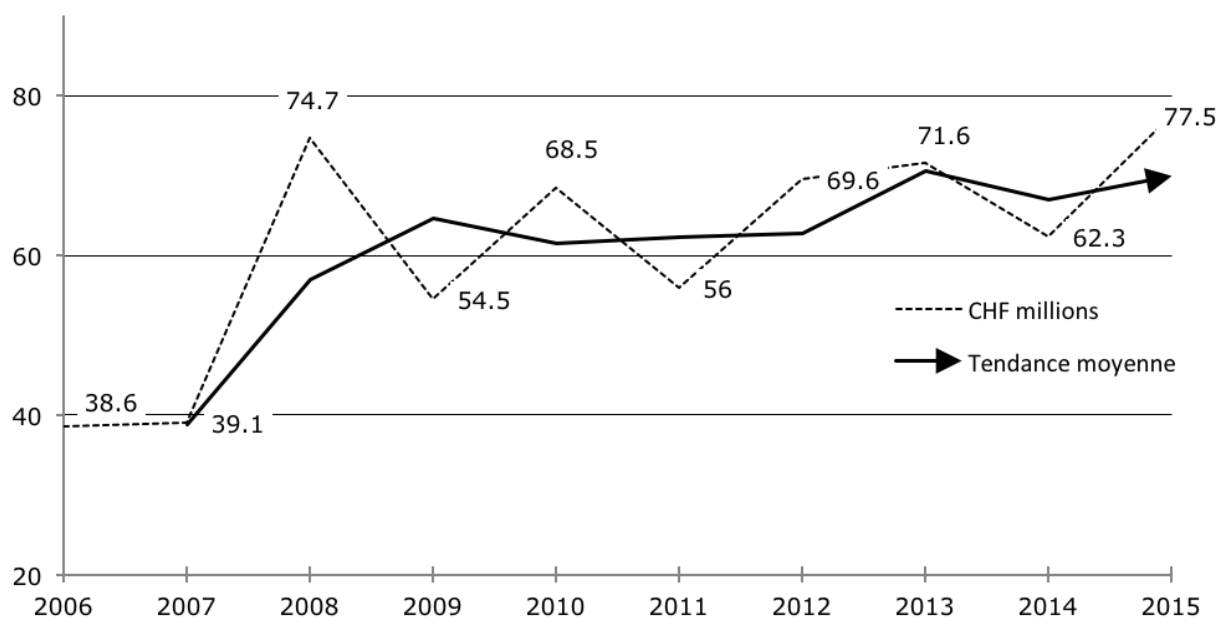
10. Recherche

Par sa nature, l'activité de recherche donne peu de prise à des indicateurs quantitatifs qui s'appliqueraient de manière transversale à tous les domaines scientifiques. Un critère communément admis est l'attribution de fonds et subventions spécifiquement à des projets de recherche (et non à une institution) – la recherche libre. Les demandes de subventions au Fonds national de la recherche scientifique (FNS) et à la Commission européenne, par exemple, sont soumises à une évaluation de chaque projet par des experts scientifiques. En 2015, les chercheur·es des différentes HEU suisses ont obtenu les subventionnements suivants de la part du FNS:

	SCIENCES HUMAINES	SC. EXACTES ET NATURELLES	BIOLOGIE ET MEDECINE	TOTAL* (CHF Mios)
ZURICH	42	22	62	139
EPFZ	10	75	27	127
GENÈVE	26	37	46	120
BERNE	18	28	39	96
BÂLE	19	14	52	93
LAUSANNE	18	8	51	86
EPFL	2	56	20	86
FRIBOURG	9	8	5	28
NEUCHÂTEL	12	4	5	23
USI	5	2	1	9
ST-GALL	2	0	0	3
LUCERNE	2	0	0	3
TOTAL (CHF MIOS)	165	254	308	813

* inclut le montant des *overheads* (UNIL= CHF 8.2 mios)

Entre 2006 et 2015 le montant annuel des fonds de recherche libre obtenus par l'UNIL et le CHUV auprès du FNS est passé de 38.6 à 77.5 CHF mios (+ 101%), alors que le total des fonds alloués par le FNS aux HEU passait de 441.4 à 753.5 CHF mios (+71%) :



Depuis la réintégration de la Suisse dans le programme *H2020 de l'Union Européenne au 1er janvier 2015, les chercheur·es de l'UNIL ont obtenu sur une période de deux ans un montant total de € 22.3 mios, dont € 8.8 mios pour des participations dans 12 consortiums internationaux de recherche et € 12 mios pour 7 projets *ERC d'excellence scientifique. Ces financements ont été obtenus dans les domaines des sciences de la vie, de l'économie, de l'environnement, des sciences humaines et sociales, des sciences criminelles et des technologies de l'information.

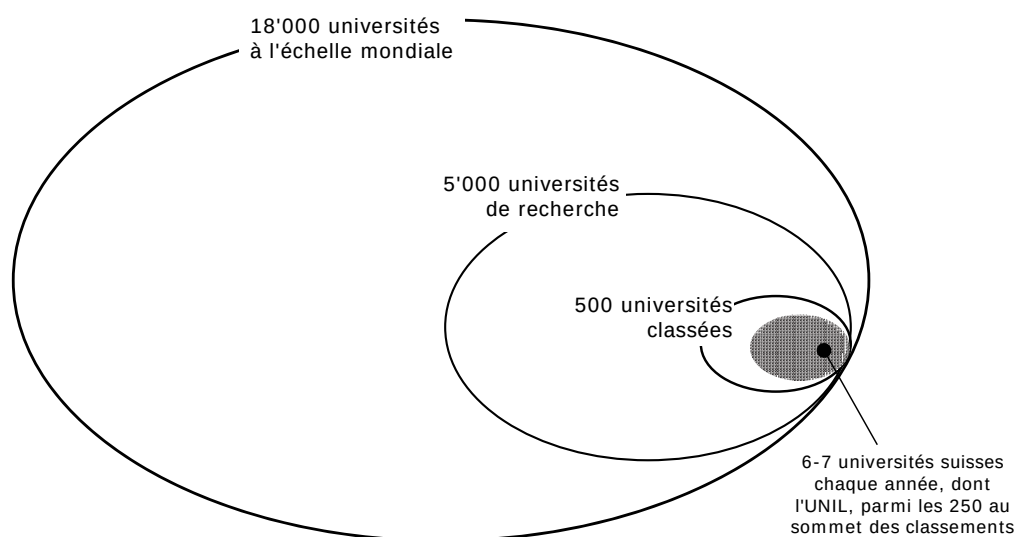
11. Provenance des chercheur·es à l'UNIL

En 2015, sur un total de 954 enseignant·es, dotés d'un titre de professeur·es ou autre, 33 % étaient de provenance internationale, majoritairement européenne, et 67% étaient d'origine suisse.

12. L'UNIL en comparaison internationale (*rankings*)

Les *rankings* sont des classements périodiques, basés sur des critères spécifiques, qui visent à mesurer la réputation et les performances des universités dans un but de comparaison, destinée initialement à favoriser la mobilité internationale des étudiant·es. En 2016, l'UNIL occupait la 80^{ème} place sur 842 dans le CWTS Leiden Ranking, 138/501 dans le QS World University Rankings, 151/978 dans le Times World University Rankings et 251/500 dans le Shanghai Jiao Tong University Academic ranking of world universities.

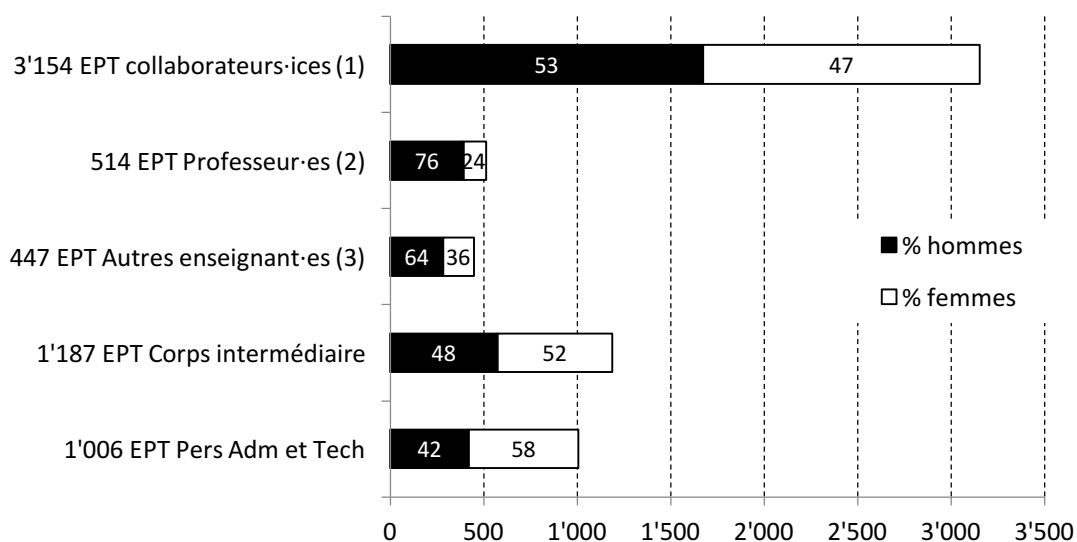
Souvent critiqués pour leurs biais méthodologiques, les *rankings* sont régulièrement cités par les médias et commentés par les acteurs du monde politique et académique. Si les médias suisses commentent la position respective des Hautes Ecoles du pays dans le dernier *ranking* publié en date, ils omettent généralement de relever qu'en dépit de sa petite taille et du nombre réduit de ses étudiant·es, la Suisse héberge six ou sept universités de rang international, capables de se placer systématiquement parmi les 250 "*top universities*" mondiales de chaque *ranking*. Parmi elles, l'UNIL figure toujours en bonne place. Le schéma de la page suivante illustre l'échelle à prendre en considération.



13. Collaborateur·trices de l'UNIL

En 2015 l'UNIL employait 4'214 personnes dont 2'119 femmes. A cela s'ajoutaient 519 personnes (dont 118 femmes) employées par le CHUV, avec une activité d'enseignement et de recherche en médecine clinique. Le pourcentage de femmes parmi le personnel s'élève à 48%. Le nombre d'apprenti·es et de stagiaires s'élevait à 46 EPT.

Le graphique ci-joint rend compte de la proportion d'équivalents plein temps (EPT) de collaborateur·trices, médecine clinique comprise, selon leur fonction.

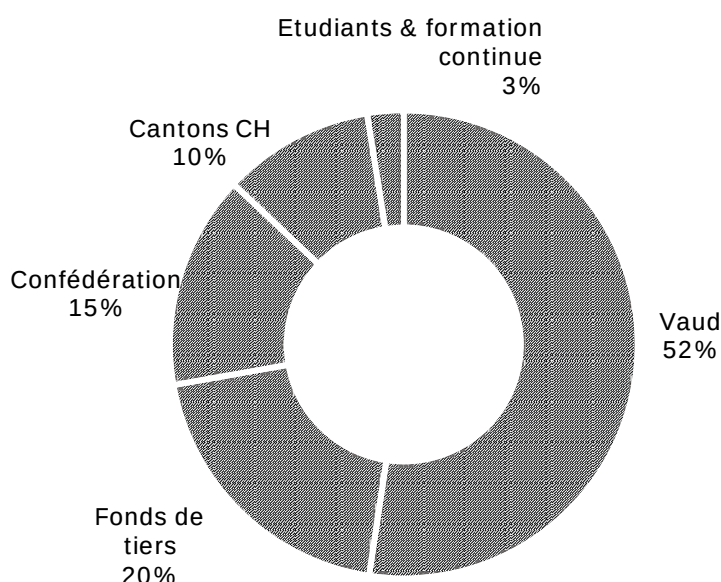


(1) dont 339 EPT en médecine clinique - (2) dont 154 EPT en médecine clinique – (3) dont 185 EPT en médecine clinique

14. Budget de fonctionnement de l'UNIL

Les comptes 2015 de l'UNIL indiquent les produits suivants par source de financement, représentés en % dans le graphique ci-dessous :

SOURCE	CHF (MILLIONS)
Canton de Vaud	301.1
Fonds de tiers provenant de FNS : 36.0 % Union Européenne : 8.3 % Autres (fondations, mandats, colloques, etc.) : 55.7 %	114.1
Confédération	85.1
Autres cantons CH	60.2
Etudiant·es & formation continue	14.4
Total	574.9



15. Infrastructures de l'UNIL

L'UNIL occupe trois sites reliés par les lignes du métro M1 et M2 : le campus principal de Dorigny en voisinage immédiat avec celui de l'EPFL, le site hospitalo-universitaire du Bugnon, en ville de Lausanne, partagé avec le CHUV et le site d'Epalinges consacré tout particulièrement à la recherche en sciences de la vie. Le tout constitue une surface totale de 107 hectares, dont 77 d'espaces verts.

Sur le campus de Dorigny et le site du Bugnon l'UNIL gère 32 bâtiments mis à sa disposition par l'Etat de Vaud, soit 280'000m² de surface bâtie, divisés en 2'200 bureaux, 450 salles d'enseignement et 30 auditoriums (40 à 800 places) et 1'030 laboratoires.

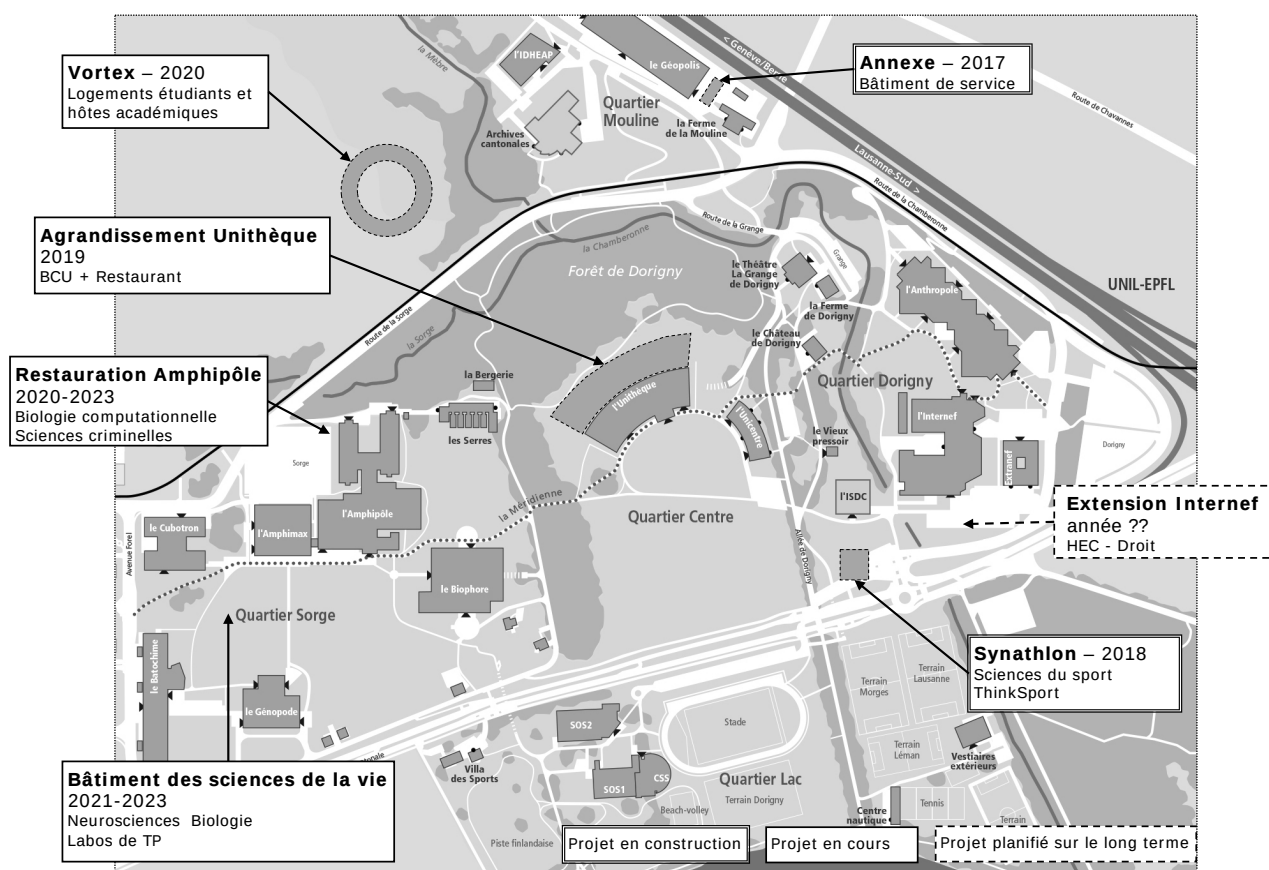
En 2015, 29'900 MWh d'énergie électrique et 26'800 MWh d'énergie thermique ont été dépensés sur les sites de Dorigny et du Bugnon. L'UNIL s'alimente à 100% en énergie électrique renouvelable produite en Suisse (dont 24% dans le canton de Vaud).

L'UNIL abrite 50 bibliothèques de tailles diverses. La bibliothèque principale sur le campus de Dorigny (BCU – Unithèque) offre 863 places de travail, héberge 47'600 mètres linéaires de documents et donne accès à un million d'ouvrages et de revues scientifiques.

Le campus de Dorigny est desservi par trois arrêts de la ligne de métro M1 et par quatre lignes de bus ; il offre 1'400 places de parc pour vélos et 1'500 places de parc pour voitures, ce dernier nombre ayant été maintenu stable au fil des années, malgré la forte augmentation du nombre des usagers du campus. En 2015, 70% des 16'000 usager·ères quotidiens ont recouru aux transports publics pour se rendre sur le campus, 19% à un véhicule individuel motorisé et 11% sont venus en vélo ou pied. En 2005, c'étaient 64% des 10'400 usager·ères, qui utilisaient les transports publics, 29% des véhicules motorisés et 7% des moyens de mobilité douce.

En période de semestre universitaire, 5'200 repas sont servis chaque midi sur le campus de Dorigny dans quatre réfectoires et huit cafétérias (soit 4'620 m2 destinés à la restauration collective).

Les développements immobiliers sont en cours, planifiés ou envisagés sur le campus de Dorigny comme suit, pour les années indiquées sur ce plan :



Aux projets qui figurent sur ce plan s'ajoutent le bâtiment Agora en cours de construction par la Fondation ISREC sur le site du Bugnon (2018) qui sera dédié à l'oncologie translationnelle réalisée par des chercheur·es de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL, ainsi que deux bâtiments situés sur le site d'Epalinges, le premier (2021) dédié à l'oncologie et le second (2023) à l'immunologie et à la médecine personnalisée.

La Charte de l'UNIL

préambule

L'Université est un lieu de liberté, de créativité et de responsabilité.

Aujourd'hui, les défis que posent l'internationalisation des savoirs, l'émergence de nouveaux savoirs, les nouvelles manières de diffuser les savoirs ainsi que leur commercialisation remettent en question le rôle et l'organisation des Universités dans notre société.

L'UNIL participe activement aux nécessaires débats qui en découlent.

L'UNIL ET SA MISSION

L'UNIL reçoit sa mission du Canton de Vaud, qui la formule en termes généraux dans sa Loi sur l'Université de Lausanne.

Dans l'accomplissement de sa mission, l'UNIL a fait le choix de centrer son action sur l'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social.

L'UNIL ET SES VALEURS

La Charte est un document fondateur; elle spécifie les valeurs essentielles au travers desquelles l'UNIL définit son identité, dans les interactions qu'elle développe avec:

- le savoir,*
- son environnement social, académique et politique,*
- les membres de sa communauté.*

Ces valeurs ne revêtent pas une forme absolue, source potentielle de dogmatisme ; complémentaires ou opposées, elles coexistent dans un état de tension permanente.

L'UNIL attend de tous ses organes et de tous ses membres qu'ils se réfèrent à ses valeurs et les fassent vivre.

La Charte de l'UNIL

SAVOIR CRITIQUE

L'UNIL vise à produire et à transmettre des savoirs validés par des mécanismes collectifs de vérification, qui impliquent à la fois honnêteté, indépendance, interdisciplinarité, débat et transparence.

L'UNIL stimule la capacité à critiquer et à mettre en question les savoirs qu'elle transmet et qu'elle développe.

La construction des savoirs est en perpétuel mouvement ; leur transmission prend acte de leur développement historique, de leur état actuel, des questions émergentes, et des voies de recherche futures.

L'enseignement universitaire est inséparable de la recherche.

AUTONOMIE

L'UNIL revendique au service de sa mission une autonomie garante de la dimension universitaire de son enseignement et de sa recherche.

L'autonomie revendiquée par l'UNIL exige une forte responsabilité de ses

organes et de ses membres dans l'usage des ressources.

L'UNIL garantit à ses membres une liberté académique qui s'articule avec les programmes d'enseignement et de recherche de la communauté universitaire.

UNIVERSALITE L'UNIL traite des savoirs qui rassemblent et intègrent sciences humaines et sciences du vivant.

L'UNIL participe au savoir universel en s'impliquant simultanément dans la communauté scientifique régionale, nationale et internationale.

Le développement des domaines d'excellence se fait dans le respect de la mission de l'UNIL.

ENGAGEMENT CITOYEN L'UNIL est animée par la volonté de servir la communauté pour contribuer à son rayonnement scientifique, culturel, économique et politique ; elle agit en interaction avec son environnement social.

L'UNIL considère les savoirs comme un bien public ; elle entend les mettre à disposition de la société pour aborder dans toute leur complexité les grands enjeux de notre temps.

L'UNIL attend de ses chercheuses et de ses chercheurs qu'ils procèdent à une évaluation constante de leurs responsabilités face aux conséquences potentielles de leurs travaux.

L'UNIL contribue à la formation de citoyennes et de citoyens humanistes, critiques et responsables, autonomes et solidaires, désireux de développer constamment leurs compétences et animés par la volonté du dépassement des acquis, tout au long de la vie.

RECONNAISSANCE DES PERSONNES Par la qualité de l'environnement d'étude et de travail, l'UNIL veut favoriser le développement personnel de tous ses membres dans leur contribution à la réalisation de sa mission.

L'accès aux cursus d'études et d'enseignements ainsi qu'aux positions académiques ou professionnelles de l'UNIL est conditionné par des critères qui reposent strictement sur la compétence des personnes.

L'UNIL garantit à ses membres le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elle leur donne toute liberté de conscience et de croyance, dans le respect des règles de la vie communautaire.

Quelques abréviations et définitions

CI	Corps intermédiaire de l'UNIL
CUSO	Fondée par les établissements universitaires de Suisse romande, la CUSO finance, coordonne et organise des activités doctorales communes et collectives sur mandat de ses membres (UNIFR, UNIGE, UNIL et UNINE), membres associés (IHEID, ISDC) et partenaires (UNIBE). Elle offre ainsi des programmes doctoraux conjoints dans une pluralité de domaines et gère en outre son propre programme transversal de compétences génériques.
COPIL des constructions universitaires	: organe tripartite (Direction générale de l'enseignement supérieur - Direction du service immeubles, patrimoine et logistique - Direction de l'UNIL) de coordination et de planification des développements immobiliers de l'UNIL.
ECTS	(<i>European Credit Transfer and accumulation System</i>) créé en 1988 par la Commission Européenne dans le but de favoriser la mobilité en facilitant la reconnaissance des études effectuées à l'étranger, l'ECTS est devenu l'un des éléments centraux du processus d'harmonisation de la structure de l'enseignement supérieur européen en cours avec la Déclaration de Bologne (1999). Dans l'ECTS, chaque cours se voit attribuer un certain nombre de crédits en fonction du poids de travail qu'il implique pour l'étudiant, par rapport au volume global de travail nécessaire pour réussir une année d'études complète. Un crédit ECTS correspond à 25 ou 30 heures de travail, 60 crédits au volume de travail d'une année académique.
ERC	Conseil Européen de la recherche, qui a pour mission de financer des projets individuels d'excellence scientifique "à la frontière des connaissances".
FBM	Faculté de biologie et de médecine
FDCA	Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement
FNS	Le Fonds national suisse de la recherche scientifique a mandat de la Confédération d'encourager la recherche fondamentale dans toutes les disciplines scientifiques, en évaluant la qualité scientifique de projets déposés par les chercheurs pour leur attribuer un soutien financier.
FORS	La Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales FORS est un centre de compétences national dont l'UNIL est l'institution hôte. Elle a pour mandat de produire des données dans le cadre d'enquêtes nationales et internationales, développer les méthodologies d'enquête et conseiller les scientifiques. Elle collabore notamment avec les universités et les Hautes écoles suisses ainsi qu'avec l'Office fédéral de la statistique.
FTSR	Faculté de théologie et de sciences des religions
HEC	Faculté des hautes études commerciales
HEP	Haute Ecole pédagogique
HES	Haute Ecole spécialisée
HEU	Haute Ecole universitaire : en Suisse, 10 universités cantonales et 2 écoles polytechniques fédérales

HESSO	Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (FR-GE-JU-NE-VD-VS)
H2020	Entré en vigueur le 1er janvier 2014, le programme Horizon 2020 regroupe les financements de l'Union européenne en matière de recherche et d'innovation et s'articule autour de trois grandes priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux.
LIVES	(Surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie) est un Pôle de recherche national (PRN) financé par le FNS depuis 2011 dont la <i>leadinghouse</i> est domiciliée à la Faculté des SSP.
PAT	Personnel administratif et technique de l'UNIL
Postdoc	ou postdoctorant·e : chercheur·e titulaire d'une thèse de doctorat (généralement depuis moins de dix ans) engagé en contrat à durée déterminée dans une perspective de développement de sa carrière (premier·e assistant·e, maître assistant·e, ...).
(Sciences)²	programme de cours et séminaires dispensés à l'UNIL par des enseignants en sciences naturelles pour permettre aux étudiant·e·s en sciences humaines et sociales d'adopter des points de vue différents sur l'être humain et le monde qui l'entoure, complémentaires à ceux que les sciences sociales, les sciences historiques ou les sciences de la culture proposent.
SEMP	Pour assurer la continuité de la mobilité avec les pays participant à Erasmus+, le Conseil fédéral a décidé en 2014 de financer et de mettre sur pied une solution transitoire pour Erasmus+, nommée Swiss-European Mobility Programme (SEMP), qui se base sur les règles du programme européen Erasmus+.
Sinergia	programme du FNS qui soutient la coopération entre deux et quatre groupes menant des recherches interdisciplinaires visant une recherche pionnière.
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques
SVS	"Projet Sciences-Vie-Société" ou "Projet triangulaire" signé en 2001 par l'UNIL, l'EPFL et l'UNIGE et leurs autorités politiques respectives. Par convention l'UNIGE intégrait la section de pharmacie et l'EPFL les sections de mathématiques, chimie et physique de l'UNIL qui pouvait ainsi concentrer ses ressources sur le développement des sciences de la vie, des sciences humaines et sociales et des sciences de l'environnement. La Convention instaure également entre l'UNIL et l'EPFL un échange d'enseignements respectivement en sciences humaines et sociales et en sciences naturelles.
Swissuniversities	: Conférence des recteurs des Hautes Ecoles suisses, née de la fusion en 2012 de la Conférence des recteurs des universités suisses, de la Conférence des recteurs des Hautes Ecoles spécialisées suisses et de la Conférence suisse des rectrices et recteurs des Hautes Ecoles pédagogiques.

Université de Lausanne
Secrétariat général
Bâtiment Unicentre
1015 Lausanne
secretariat.general@unil.ch / 021 – 692 20 50

Plan stratégique 2012-2017 de l'Université de Lausanne

Suivi pluriannuel Rapport final

- janvier 2018 -

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
1.1. DISPOSITIONS LEGALES ET OBJECTIFS	3
1.2. DEMARCHE	3
1.3. STRUCTURE DU RAPPORT	3
2. BILAN DU SUIVI PLURIANNUEL ET PERSPECTIVES	4
2.1. AXE 1 - ENSEIGNEMENT	4
2.2. AXE 2 - RECHERCHE	5
2.3. AXE 3 - CONTRIBUTION A LA SOCIETE	5
2.4. AXE 4 - POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	6
2.5 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	6
3. MISE EN ŒUVRE DES MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012-2017 DE L'UNIL	8
AXE 1 – ENSEIGNEMENT	8
AXE 2 – RECHERCHE	15
AXE 3 – CONTRIBUTION A LA SOCIETE	18
AXE 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	21
4. ASPECTS FINANCIERS	27
4.1 PREVISIONS	27
4.2 REALISATIONS	27
5. ANNEXES	29
ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS	29
ANNEXE 2 : RECAPITULATIF DES OBJECTIFS ET DES MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012- 2017	30
ANNEXE 3 : REFERENCES	33

1. Introduction

1.1. Dispositions légales et objectifs

Conformément aux dispositions légales en vigueur¹, le plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne (UNIL) pour les années 2012 à 2017 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de UNIL, puis soumis au Grand Conseil qui l'a adopté en novembre 2013. Il repose notamment sur le plan d'intention de l'UNIL, instrument de gouvernance élaboré par sa Direction (art. 9 LUL), ainsi que sur le programme de législature du Conseil d'Etat. Le plan stratégique résulte donc d'un processus de négociation et d'un consensus entre l'UNIL et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), par l'entremise de sa Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) qui est l'autorité de surveillance de l'Université, est tenu de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel de l'UNIL (art. 11 LUL et art. 21 al. 1 let. c RFin-LUL). A cet effet, la Direction de l'Université adresse chaque année au Département un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé et contenant des informations sur le suivi du plan stratégique pluriannuel (art. 3 RLUL). C'est donc l'UNIL qui justifie de l'avancement des travaux dans ses rapports de gestion.

L'objectif du présent rapport est double. Premièrement, il permet d'apprécier si les objectifs et les mesures définis dans le plan stratégique ont été mis en œuvre². En d'autres termes, il est le résultat d'un suivi sur la période couverte qui veille à l'avancement régulier des mesures prévues, à la conformité des réalisations avec les intentions initiales ainsi qu'à l'adéquation des conditions cadres mises à disposition. Ce suivi (tel que voulu par la LUL) n'est pas une évaluation qui analyserait les effets à long terme des réalisations ainsi que leurs causes. Deuxièmement, ce rapport et ses conclusions permettent d'alimenter les réflexions sur les efforts qui restent à mener et les perspectives qui s'ouvrent. Bien que la période du présent plan stratégique porte jusqu'en 2017, ce rapport de suivi, basé sur les réalisations des années 2012 à 2016, a été finalisé afin que le processus d'élaboration du plan stratégique 2017-2022 puisse bénéficier de ses constats.

1.2. Démarche

Suivant les dispositions de l'art. 3 RLUL, le suivi se base sur l'examen des rapports de gestion, qui présentent de façon exhaustive l'avancement des objectifs et des mesures. Ce rapport renonce à présenter la totalité des réalisations menées par l'UNIL durant la période d'intérêt et préfère mettre certaines en avant, de par leur importance ou à titre d'exemple³. En complément, ce rapport repose également sur les rencontres opérationnelles régulières entre la Direction de l'UNIL et le Département et/ou la DGES.

Le suivi a principalement été réalisé en deux étapes. Sur la base des rapports de gestion 2012, 2013 et 2014, la DGES a procédé à une appréciation intermédiaire du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Les principaux constats ont été présentés et discutés entre la Cheffe de Département et la Direction de l'Université. Dans un second temps, les informations relatives aux années 2015 et 2016 sont venues consolider les résultats des analyses précédentes, de telle sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2012-2017.

1.3. Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017 est présentée au chapitre 2. Ce dernier ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le futur plan stratégique de l'Université de Lausanne. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis dans le plan stratégique et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. Le chapitre 4, enfin, expose les implications financières de la mise en œuvre du plan stratégique.

¹ Loi du 6 juillet 2014 sur l'Université de Lausanne (LUL ; RSV 414.11), Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne (RLUL ; RSV 414.11.1) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université (RFin-LUL ; RSV 414.11.3).

² La liste complète des objectifs et des mesures se trouve à l'annexe 2 du présent rapport.

³ Pour le détail des actions entreprises, les rapports de gestion 2012 à 2016 de l'UNIL sont publiés sur le site internet de l'université.

2. Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

Ce chapitre propose, pour chacun des quatre axes du plan stratégique, une synthèse des principaux éléments du suivi ainsi qu'une conclusion et des perspectives.

2.1. Axe 1 - Enseignement

Cette première mission fondamentale de l'Université se décline en trois objectifs qui touchent à l'accessibilité des études, à l'ouverture à des populations nouvelles et à l'amélioration de l'enseignement et des conditions d'études.

L'UNIL s'est fortement engagée pour garantir un accès direct aux études à toute personne détentrice du diplôme requis. Concrètement, aucun *numerus clausus* n'a été introduit pour l'entrée au niveau bachelors. C'est également le cas des masters qui sont accessibles directement à tout.e étudiant.e ayant un bachelors du domaine (à l'exception du Master en sciences infirmières qui exige deux ans de pratique). Cette volonté de l'UNIL de maintenir un système ouvert va à contre-courant de celle de la majorité des hautes écoles universitaires qui semblent s'orienter vers la multiplication de masters spécialisés aux conditions d'accès restreintes. L'UNIL, avec le soutien du Canton de Vaud par le biais de sa participation aux organes nationaux de coordination - à l'instar de la Conférence suisse des hautes écoles - continuera à s'engager activement pour défendre le principe d'une perméabilité la plus élevée possible entre hautes écoles et au sein des cursus (p.ex. entre bachelors et masters). Toujours en matière d'accès, l'UNIL a œuvré pour faciliter l'accès aux études à des adultes au parcours de vie, académique ou professionnel, atypique. Ainsi, tous les masters de l'UNIL peuvent être suivis à temps partiel pour ceux qui doivent concilier des études avec des engagements professionnels, sociaux ou familiaux. Il est aussi possible d'obtenir une validation des acquis de l'expérience aux personnes souhaitant commencer des études et faire reconnaître une partie de leur parcours professionnel. Enfin, la révision du RLUL permet l'immatriculation, après 8 ans, de personnes ayant vécu un échec définitif. Ces diverses mesures ne concernent pas de grands effectifs, ce qui n'est d'ailleurs pas leur objectif, mais elles sont l'amorce d'un changement de paradigme où la formation se décline tout au long de la vie et s'adresse à un public diversifié.

L'UNIL organise et participe à plusieurs événements pour communiquer sur ses programmes aux jeunes du Canton, qu'ils viennent avec leur classe durant les Mystères de l'UNIL ou qu'ils prennent part à la journée des gymnasien.ne.s, par exemple. Ces manifestations mobilisent largement au sein de l'institution et permettent de toucher un nombre important de personnes. A l'avenir, il conviendra de se demander dans quelle mesure certains publics, peu enclins à se sentir concernés par des études universitaires, peuvent faire l'objet d'une attention plus particulière.

Depuis 10 ans, des efforts conséquents ont également été engagés par l'UNIL pour répondre à la croissance des effectifs d'étudiant.e.s et développer la qualité des conditions d'études et de réussite ; les enjeux liés à l'évolution future des effectifs d'étudiant.e.s resteront d'ailleurs prégnants dans les années à venir. Durant la période écoulée, toutes les facultés ont reçu des moyens supplémentaires pour engager du personnel : si cela n'a pas suffi à augmenter sensiblement les taux d'encadrement, cela a toutefois permis de les stabiliser favorablement et de répondre, par exemple, aux hausses importantes observées en droit ou HEC. Du côté de la médecine et des professions de la santé en général, l'UNIL a poursuivi l'augmentation graduelle de ses capacités de formation pour répondre à la pénurie de médecins et s'est engagée dans des cursus pour d'autres professions de la santé conjointement avec les hautes écoles spécialisées (HES) concernées, vaudoises notamment.

En termes de qualité, l'UNIL a poursuivi son soutien pédagogique aux enseignant.e.s, que ce soit au travers du développement de son Centre de Soutien à l'Enseignement ou grâce au financement de projets novateurs grâce à son Fonds d'Innovation Pédagogique. Au niveau institutionnel, la pondération de l'enseignement s'est renforcée dans les critères de recrutement et l'évaluation du personnel. Enfin, la quasi-totalité des cursus ont été décrits selon le cadre national de qualifications sous la forme de compétences acquises (*'learning outcomes'*) ce qui a d'ailleurs entraîné un renforcement de la cohérence des programmes. Une série de mesures est venue renforcer les compétences transversales chez les étudiant.e.s, comme dans la gestion de l'information ou la confrontation de la théorie avec la pratique. Enfin, toutes les facultés proposent désormais un système de tutorat et de mentorat en première année, afin de faciliter l'intégration sociale et académique

des étudiant.e.s. L'UNIL estime que les conditions de réussite en première année de bachelor doivent encore être améliorées, et continuera donc à y porter une attention particulière.

2.2. Axe 2 - Recherche

L'objectif de cet axe vise un renforcement de la culture de la recherche à tous les niveaux. Les diverses actions menées ont débouché sur une vision plus entrepreneuriale de la recherche au sein de la communauté universitaire.

Différentes formes de soutiens financiers et/ou stratégiques ont été développées pour faciliter l'accès des chercheur.euse.s aux financements du Fonds national suisse (FNS), de l'Union européenne et des autres fonds de tiers. Le succès de cette offre se traduit, par exemple, par une augmentation de près de 25% des financements décrochés auprès du FNS. Quant aux jeunes chercheur.euse.s, ils.elles ont bénéficié dès le niveau master de mesures les incitant à présenter leurs projets de recherche.

En matière de visibilité, les résultats de la recherche menée à l'UNIL ont pu bénéficier d'un plus grand écho aux niveaux local, national et international, notamment grâce à leur mise en ligne sur diverses plateformes ou à leur communication dans des événements destinés à des expert.e.s ou au grand public. Les réflexions autour du libre accès des résultats et des données ont été amorcées, notamment par la révision en cours du serveur académique lausannois (SERVAL).

De son côté, le transfert de savoirs et de technologies a vu un net essor au cours des dernières années à l'UNIL, en particulier au sein de la Faculté de Biologie et de Médecine et au CHUV. Il existe une ouverture de la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat au-delà du biomédical et elle sera encore encouragée à l'avenir. Il convient de relever que les collaborations entre l'UNIL et les autres HES vaudoises mériteraient d'être encouragées, notamment pour valoriser les compétences respectives dans des projets interdisciplinaires et contribuer ainsi au renforcement de la place académique vaudoise.

Enfin, de manière plus générale, l'UNIL a su saisir et créer les opportunités pour développer son réseau national et international de partenariats institutionnels et en faire bénéficier ses chercheur.euse.s et étudiant.e.s. A noter que des efforts notables ont été fournis pour maintenir le réseau européen de l'UNIL suite à la votation du 9 février 2014 et l'exclusion de la Suisse du programme Erasmus.

2.3. Axe 3 - Contribution à la société

Pour la période 2012 à 2017, trois objectifs prioritaires ont été définis, à savoir consolider la formation continue, placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL et ouvrir la Cité vers les activités de recherche.

La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL a effectué un travail conséquent de restructuration de son fonctionnement et de son offre afin de répondre plus étroitement aux besoins d'un marché en évolution et de maintenir le haut taux de satisfaction constaté chez les participants. La croissance du nombre de cours proposés n'est pas un objectif en soi, en revanche la Fondation souhaite à l'avenir mobiliser plus largement le potentiel de toutes les facultés et de leurs enseignant.e.s. Le développement de collaborations avec les hautes écoles spécialisées vaudoises, notamment au niveau de la coordination de l'offre permettant d'exploiter les synergies et d'éviter les éventuels doublons, mérite d'être poursuivi à l'avenir.

En matière de durabilité, l'UNIL poursuit la mise œuvre de son plan d'actions qui touche l'enseignement, la recherche et la gestion du Campus. Ce programme ambitieux et transversal a d'ailleurs fait la réputation l'UNIL dans ce domaine aux niveaux suisse et international. Quant à la gestion des ressources sur le Campus, elle dispose dorénavant d'un tableau de bord dédié qui permet de suivre l'évolution de la consommation et de ses impacts. Certains secteurs, tels que le bâtiment au sens large ou la mobilité, pèsent considérablement sur le bilan global de l'UNIL. Des efforts spécifiques dans ces secteurs sont nécessaires pour améliorer le bilan énergétique.

Enfin, l'Interface sciences et société, et son laboratoire public de l'Eprouvette, est toujours l'acteur central de la médiation scientifique, notamment avec son offre de nombreux ateliers. Un soin a été porté à l'élargissement de l'offre dans le domaine des sciences humaines et sociales. Si plusieurs partenariats institutionnels ont été

lancés avec des musées, la création d'une plateforme commune à l'UNIL et aux autres hautes écoles vaudoises reste en attente de la réorganisation des musées de Rumine et de la place Arlaud.

2.4. Axe 4 - Politique institutionnelle

Dans ce quatrième et dernier axe, l'UNIL a pour mission d'instaurer une politique de relève académique, de développer le Campus et de renforcer des domaines phares en faveur de la place académique lausannoise.

En matière de relève, l'UNIL, avec l'appui de la Commission de la relève, a amélioré les conditions-cadre nécessaires à l'évolution des carrières, notamment en améliorant l'accès à l'information (création d'un site web dédié) et en accompagnant les personnes dans leurs choix académiques ou professionnels (formations, décharges d'enseignement, programmes doctoraux...). Les procédures d'évaluation et de titularisation des professeur.e.s assistant.e.s ont été améliorées. Une Charte du doctorat exemplaire a été éditée pour poser les principes de l'encadrement doctoral. Les enseignant.e.s concerné.e.s sont graduellement formé.e.s à son utilisation. La relève féminine a fait l'objet d'une série de mesures, notamment dans le domaine de la conciliation entre vies professionnelle et privée, qui ont conduit à une amélioration de la situation. L'UNIL a même pratiquement atteint son objectif de 40% en arrivant à 38.3% de postes professoraux pourvus par des femmes en 2016. Les enjeux sont cependant encore nombreux et nécessitent une action sur la durée ce qui fait que l'UNIL s'est pourvue d'un plan d'actions 2017-2020 pour l'égalité.

La période passée a vu la planification et la mise en œuvre d'un nombre important de projets d'infrastructures. En collaboration étroite avec le Canton de Vaud, l'UNIL s'est fortement mobilisée pour mener le développement de son campus, notamment en se dotant de lignes directrices pour l'aménagement du site et les constructions universitaires, avec une planification à l'horizon 2027. Les programmes de nombreuses rénovations, réaffectations ou constructions de nouveaux bâtiments ont été lancés. C'est le cas de l'Amphipôle, de l'Unithèque, des trois bâtiments relatifs aux sciences de la vie, du Campus santé et du Vortex. Le projet Neuropolis, lié au Human Brain Project, a été abandonné suite au retrait de l'EPFL : certains de ses objectifs ont été repris dans le programme de l'Amphipôle et du futur bâtiment des sciences de la vie à Dorigny. Quant à la vie sur le Campus, diverses manifestations culturelles se sont tenues, comme les Triennales de sculpture, et la Grange se positionne de plus en plus comme un centre de gravité culturel et social. Enfin, l'UNIL se prépare à vivre une mutation de la dynamique sur le Campus sous l'impulsion des divers projets de développement et la construction de logements étudiants sur son site de Dorigny ou en périphérie proche (Vortex, Campus santé).

L'UNIL a procédé à plusieurs projets stratégiques renforçant le profil de la place académique vaudoise en sciences humaines et sociales, en sciences de la vie et médecine ainsi qu'en sciences de l'environnement. Il faut noter la concrétisation du pôle de renommée mondiale en oncologie avec la sélection de l'UNIL et du CHUV pour héberger l'un des trois centres mondiaux de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR). Parmi les développements stratégiques, on relèvera encore le renforcement de la biologie computationnelle, l'intégration de l'IDHEAP, la restructuration de la Faculté des géosciences et de l'environnement ainsi que le développement du sport avec le transfert des sciences du sport de Genève à Lausanne, la structuration du Cluster sport international (Thinksport) et la construction du bâtiment Synathlon.

2.5 Conclusions et perspectives

Les réalisations documentées dans ce rapport témoignent des efforts soutenus fournis par la Direction de l'UNIL, les facultés et les services, et ce dès le début de la période, et permettent de conclure que l'UNIL a largement réalisé ses objectifs stratégiques. Les mesures qui n'ont pas été réalisées sont pour la plupart imputables à des causes qui échappent au contrôle de l'institution, alors que celles qui ne le sont que partiellement nécessitent plus que 4 à 5 ans pour pouvoir pleinement déployer leurs effets.

A ce jour, l'UNIL conclut un cycle de travaux de consolidation qui ont renforcé son positionnement national et international ainsi que son ancrage dans la société vaudoise. De nombreuses orientations stratégiques sont sous toit, comme l'intégration de l'IDHEAP ou la création d'un pôle en sciences du sport, tandis que des options fortes ont été prises, notamment dans le domaine des humanités digitales, de la biologie computationnelle ou de l'oncologie en partenariat étroit avec l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer. En ce qui concerne les infrastructures, le programme ambitieux de mise à niveau et de développement des sites a vu ses premières réalisations avec, par exemple, la rénovation de l'Anthropole, tandis qu'ont été lancés des projets, tels que le

Vortex, l'agrandissement de l'Unithèque ou le Campus santé, qui sont appelés à redéfinir le site de Dorigny et son fonctionnement. Enfin, au cœur de ses missions fondamentales, la Haute école a travaillé à garantir un enseignement accessible et de haute qualité à ses étudiant.e.s dans une conjoncture marquée par une forte hausse de ses effectifs et par les effets de l'exclusion de la Suisse des programmes de mobilité européens.

Le système de l'enseignement supérieur suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. A ce jour, les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue, et, d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire, responsable, éthique, qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Dans ce contexte général très dynamique, l'Université dans ses quatre missions - à savoir l'enseignement, la recherche, ainsi que les prestations de services et les liens à la société - sera appelée à se montrer réactive et agile tout en consolidant son positionnement et sa réputation. Pour faire face à ses futurs enjeux, l'UNIL peut aujourd'hui compter sur son profil unique et son insertion au sein d'une place académique vaudoise dense et diverse.

3. Mise en œuvre des mesures du plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL

Ce chapitre synthétise les principales réalisations relevées pour chaque mesure définie dans le plan stratégique et en fait une appréciation générale. Un bilan global figure au chapitre 2.

AXE 1 – ENSEIGNEMENT

Objectif 1.1 Maintenir des études universitaires aussi accessibles que possible

Cet objectif « porte sur l'accès aux études universitaires et vise à garantir que toute personne détentrice des diplômes requis puisse s'inscrire à l'UNIL » (plan stratégique UNIL 2012-2017). A cet effet, trois mesures ont été prévues, dont la réalisation et l'appréciation sont synthétisées ci-après.

Mesure 1.1.1

Evaluer les programmes de master à temps partiel et étudier la possibilité de leur généralisation

Réalisations

L'ensemble des 39 cursus de master sont proposés à temps partiel. En automne 2016, 152 étudiant.e.s profitaient de cette possibilité, dont 33 débutaient leur cursus. Ces données correspondent aux projections qui ont été faites par l'UNIL au moment de la mise en place des études de niveau master à temps partiel.

Début 2015, une enquête qualitative a été menée auprès des étudiant.e.s inscrit.e.s à temps partiel, à laquelle se sont ajoutées de premières analyses quantitatives. Si les résultats montrent que les études à temps partiel correspondent à un besoin pour celles et ceux qui les suivent, le plus souvent pour des motifs d'ordre professionnel, elles impliquent également une bonne organisation et de la motivation. Les échecs et les abandons représentent environ un quart de l'effectif global concerné. Depuis cette enquête de 2015, l'UNIL a optimisé l'information et la documentation de sorte à faciliter l'organisation pour les étudiant.e.s de leur programme d'études.

La décision de généralisation de l'offre à temps partiel aux 15 cursus de bachelor a été reportée, en attendant d'avoir plus de recul et plus de données fiables. En effet, la question des risques inhérents à des études à temps partiel pour des étudiant.e.s de bachelor, plus jeunes et sans expérience académique, reste ouverte.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.1.2

Maintenir un accès aux études universitaires sans numerus clausus

Réalisations

L'UNIL maintient l'accès aux bachelors à toutes et tous les détenteur.trice.s d'une maturité gymnasiale, sans numerus clausus. Ainsi, à l'UNIL, les études de médecine restent d'accès libre, contrairement à la pratique observée en Suisse alémanique où une sélection est faite à l'entrée sur la base d'un test d'aptitude.

De plus, pour les personnes sans maturité gymnasiale, l'UNIL a étendu l'examen préalable d'admission au droit et à la médecine. A ce jour, toutes les facultés de l'UNIL proposent cet examen dès 20 ans, ce qui est unique dans une université suisse. Les autres universités offrant également cette possibilité le font aux candidat.e.s âgé.e.s de 25-30 ans.

Nombre d'étudiant.e.s admis.e.s grâce à l'examen préalable d'admission

Faculté	2012	2013	2014	2015	2016
FTSR	1	0	4	5	2
FDCA	-	-	-	0	3
Lettres	22	31	21	21	19
SSP	50	59	71	75	80
HEC	7	1	4	4	5
FBM biologie	5	4	6	3	5
FBM médecine	-	-	-	1	4
FGSE	2	6	5	4	2
TOTAL	87	101	111	113	122

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Cette politique d'accès mise en place par l'UNIL implique d'être attentif au soutien apporté aux facultés lorsqu'elles rencontrent une forte croissance des effectifs d'étudiant.e.s, mais également de mettre l'accent sur le rôle formateur de la première année d'étude comme socle de base à la poursuite du cursus. La réalisation des mesures 1.3.1 et 1.3.2, présentées ci-après, y contribue.	

Mesure 1.1.3 Soutenir l'UNIL dans les démarches visant à garantir un passage direct vers le niveau master	
Réalisations Sur les 39 masters proposés par l'UNIL dès 2016, un seul master spécialisé est dispensé à l'UNIL, soit le Master en sciences infirmières. Pour ce dernier, le passage de niveau bachelor au niveau master n'est pas direct, et nécessite deux années de pratique professionnelle. En 2015, la Commission de l'enseignement de l'UNIL a analysé les voies d'accès au master. Ses travaux avaient pour objectifs a) de mettre à disposition des outils permettant de favoriser la <i>mobilité oblique</i> (réorientations disciplinaires entre le bachelor et le master) et b) pour les facultés de constituer un outil pour la concrétisation des masters pluridisciplinaires en identifiant, le cas échéant, les différentes formes de préalables et mises à niveau à envisager. Au niveau national, la révision en cours des recommandations de <i>swissuniversities</i> quant à l'accès au master est susceptible de remettre en question le système actuel. La question d'un éventuel renforcement futur de la sélection des admissions en master y a été abordée. Pour l'UNIL, la politique définie dans le plan stratégique est de favoriser le passage direct vers le niveau master. A ses yeux, le risque réside dans la création d'un système à deux étages, le plus prestigieux hébergeant quelques masters exclusifs et sélectifs alors que l'autre serait composé de masters plus fréquentés et qui pourraient être considérés de second ordre. Par ses différentes démarches internes et externes, l'UNIL s'est clairement positionnée en faveur du maintien d'un passage direct vers le niveau master. Dans le futur, une attention sera portée à la défense de la position vaudoise dans les discussions à venir, au niveau fédéral notamment.	Appréciation La mesure a été réalisée. L'évolution nationale sera suivie avec attention pour assurer sa pérennité.

Objectif 1.2 - Faciliter l'accès aux études à des populations nouvelles

Cet objectif vise « l'élargissement de l'accès à l'Université à une population nouvelle. Il s'agit particulièrement de celle jusque-là moins ou peu encline à suivre des études universitaires, que ce soit pour des raisons professionnelles, socioculturelles ou économiques » (plan stratégique 2012-2017 UNIL). Cinq mesures ont été prévues.

Mesure 1.2.1 Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires	
Réalisations L'UNIL communique sur ses cursus lors de plusieurs événements, organisés chaque année, et ce déjà avant 2012, comme les journées Découvertes pour les gymnasien.ne.s et les Mystères de l'UNIL, touchant pour l'ensemble des manifestations en 2016 plus de 13'500⁴ jeunes et familles. Elle participe également à divers forums externes tels que le salon des métiers, le salon de l'étudiant.e, le forum horizon, le forum de Sierre et le forum orientation au Tessin. Pendant la période 2012-2016, une partie du matériel d'informations destiné à un large public a été renouvelé. Le Service d'orientation et de carrière (SOC) complète cette offre par un atelier proposé dans le cadre de la Journée	Appréciation La mesure a été réalisée ; des actions spécifiques destinées à des groupes socio-économiques peu enclins à suivre

⁴ Ce nombre comprend également les personnes concernées par les Journées des Masters à l'UNIL, destinées à des personnes qui ont déjà initié un cursus universitaire.

« Oser tous les métiers » organisée par le Bureau de l'égalité des chances de l'UNIL. Des entretiens sont en outre dispensés par le SOC tout au long de l'année, soit près de 1'000 en 2016, dont environ 17% avec des personnes hors UNIL qui souhaitent se renseigner sur les cursus et les débouchés. L'UNIL a renforcé les diverses mesures de sensibilisation qu'elle propose depuis plusieurs années et qui connaissent un très bon écho.	des études universitaires seront probablement nécessaires.

Mesure 1.2.2 Améliorer la communication sur les cursus de formation à l'UNIL auprès des écolier.ère.s et des gymnasien.ne.s vaudois.es	
Réalisations Dans le cadre des actions de sensibilisation citées à la mesure précédente 1.2.1, une attention particulière a également été apportée aux écolier.ère.s et aux gymnasien.ne.s vaudois.es. Deux grandes occasions organisées annuellement le permettent, soit : - les Mystères de l'UNIL, où deux journées (une seule journée jusqu'en 2012) sont réservées aux classes des degrés primaire et secondaire I du Canton de Vaud. Depuis 2011, il y a une augmentation du nombre de classes accueillies pour atteindre le nombre de 122 en 2016. Ceci est rendu possible grâce à la forte mobilisation des collaborateur.trice.s et des chercheur.euse.s de l'UNIL. - les journées Découvertes, destinées aux gymnasien.ne.s sur le point de passer leurs examens de maturité. Elles permettent notamment de fréquenter certains cours, de participer à des séances d'informations et de se renseigner auprès d'associations d'étudiant.e.s. Entre 3'000 et 4'000 jeunes préinscrit.e.s sont reçu.e.s à l'UNIL (dont 2'188 venu.e.s d'établissements vaudois en 2016). En collaboration avec l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle, 314 entretiens d'orientation individuels ont été menés à cette occasion par le Service d'orientation et de carrières. Ainsi, pendant la période 2012-2016, la principale amélioration a porté sur le doublement du temps dédié aux classes (de 1 à 2 jours) durant les Mystères, ce qui a permis d'augmenter le nombre d'élèves touchés.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 1.2.3 Permettre à terme et à certaines conditions, la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire suite à un échec définitif dans une faculté	
Réalisations La révision du Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne RLUL (adoption le 18 décembre 2013 par le Conseil d'Etat) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014 permet l'immatriculation, après 8 ans, de personnes ayant vécu un échec définitif. En 2015, huit étudiant.e.s ont bénéficié de cette possibilité, et trois en 2016.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 1.2.4 Mettre en place une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE)	
Réalisations Une conseillère en VAE a été engagée par l'UNIL. La modification nécessaire du RLUL a été adoptée par le Conseil d'Etat en 2013. Les directives et guides requis pour la procédure ont été rédigés. Un site web a été créé. La VAE concerne les cursus de bachelor et de master. Les cellules VAE de l'Université de Genève (UNIGE), de l'UNIL et de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) se sont constituées en un Réseau romand de VAE, au sein duquel chaque institution s'auto-organise. Le Réseau	Appréciation La mesure a été réalisée.

viser une bonne communication commune entre les institutions. La Faculté des lettres et la Faculté des sciences sociales et politiques sont les facultés pilotes de la mise en œuvre de la VAE pour une phase de deux ans depuis la rentrée 2016. En 2016, aucun dossier n'a été déposé. Il est prévu de mettre en place une communication plus conséquente dès 2017.	

Mesure 1.2.5																				
Garantir la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre les autres types de hautes écoles là où cela est pertinent																				
Réalisations Les passerelles opportunes de ou vers les HES et la HEP Vaud existent et des masters communs sont proposés (Master en sciences infirmières conjoint avec la HES-SO ou Master en sciences et pratiques de l'éducation avec la HEP Vaud). Les passerelles ont été améliorées suite à l'analyse des voies d'accès au master menée par la Commission de l'enseignement de l'UNIL en 2015 (voir mesure 1.1.3), notamment en précisant les exigences pour les mises à niveau. Ainsi, si quelques étudiant.e.s détenteur.trice.s d'un bachelor d'une HES sont admis.e.s directement, une majorité suit une mise à niveau, soit intégrée au cursus de master ou préalable à leur immatriculation, ceci conformément aux principes définis dans la Convention de perméabilité entre les types de hautes écoles de <i>swissuniversities</i> . Ainsi ce sont 184 titulaires d'un titre d'une HES vaudoises ou de la HEP Vaud qui ont été admis à l'UNIL entre 2012 et 2016. Pour ce qui est du passage d'un domaine disciplinaire à l'autre, soit au sein de l'UNIL, soit lors d'une admission en master UNIL en provenance d'une autre HEU, il a été rendu possible grâce aux instruments mis en place au sein de la CRUS, au moment de l'application des accords de Bologne. Il s'agit tout spécifiquement de la possibilité de mises à niveau (de 1 à 60 crédits ECTS) pour combler les écarts entre ce qui a été acquis dans une discipline au niveau Bachelor et ce qui est requis pour entamer un cursus de master dans une discipline voisine. Il n'est pas possible de suivre l'évolution quantitative de ces possibilités, car l'UNIL n'a pas pu développer d'indicateurs statistiques fiables en raison de la variété des définitions de la notion de discipline (Branche SIUS, Domaine SIUS, Branche UNIL, Branche CRUS, etc.) et de la diversité des cursus académiques particuliers — en hausse depuis la création de masters interdisciplinaires. Nombre d'étudiant.e.s admis.e.s en master avec un titre d'une HES ou d'une HEP (avec ou sans demande de mise à niveau préalable ou intégrée)		Appréciation La mesure a été réalisée.																		
<table><tr><th>Rentrée</th><th>HES</th><th>HEP VD</th></tr><tr><td>2012</td><td>30</td><td>0</td></tr><tr><td>2013</td><td>57</td><td>3</td></tr><tr><td>2014</td><td>14</td><td>1</td></tr><tr><td>2015</td><td>16</td><td>0</td></tr><tr><td>2016</td><td>53</td><td>0</td></tr></table>	Rentrée	HES	HEP VD	2012	30	0	2013	57	3	2014	14	1	2015	16	0	2016	53	0	Source : Rapports de gestion UNIL 2012 à 2016	
Rentrée	HES	HEP VD																		
2012	30	0																		
2013	57	3																		
2014	14	1																		
2015	16	0																		
2016	53	0																		

Objectif 1.3 – Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite

Cet objectif vise « à améliorer les conditions d'études et à favoriser la réussite » (plan stratégique 2012-2017 UNIL). Sept mesures ont été prévues.

Mesure 1.3.1 Affirmer le rôle formateur de la première année d'études	
Réalizations Depuis 2014, toutes les facultés ont mis en place des dispositifs de mentorats (objectif : faciliter la socialisation et l'intégration dans la vie universitaire) et/ou de tutorats par des	Appréciation La mesure a été réalisée.

pairs (soutien académique). Depuis lors, les dispositifs ont été élargis, voire dans certains cas améliorés. Le Centre de soutien à l'enseignement de l'UNIL propose une formation pédagogique aux tuteur.trice.s et mentor.e.s. Enfin, d'autres outils ont été développés tels qu'une application web proposant des conseils de tuteur.trice.s et mentor.e.s à destination des étudiant.e.s ou un guide sur les rôles des mentor.e.s et des mentees.

Mesure 1.3.2

Répondre à l'évolution démographique du Canton

Réalisations

La croissance des effectifs d'étudiant.e.s à l'UNIL est supérieure à la croissance démographique du canton. Entre 2012 et 2016, l'UNIL a vu ses effectifs croître de 1'520 étudiant.e.s pour arriver à un total de 14'475 étudiant.e.s en 2016 (cf. tableau ci-dessous). Cela représente un taux de croissance annuel moyen de + 2.8% pendant la période. A noter qu'un ralentissement a été observé en 2015 et 2016 mais qu'une reprise se dessine pour les années à venir.

Augmentation du nombre d'étudiant.e.s entre 2012 et 2016

Rentrée	Nombre étudiant.e.s	Augmentation absolue	Augmentation relative
2012	12'955	-	-
2013	13'646	+ 691	+ 5.3%
2014	14'165	+ 519	+ 3.8%
2015	14'189	+ 24	+ 0.2%
2016	14'475	+ 286	+ 2.0%

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Cette croissance implique nombre de défis organisationnels et d'accès aux infrastructures. L'UNIL a pris plusieurs mesures : les volées de première année de droit ont été dédoublées et celles des hautes études commerciales détripées. La Faculté de biologie et de médecine a également connu une forte augmentation des effectifs. Les facultés ont reçus des moyens financiers supplémentaires pour engager du personnel enseignant permettant de mettre en place ces mesures.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.3

Faire face à la pénurie de médecins

Réalisations

L'UNIL s'est engagée à augmenter le nombre de places d'études en première année de Master en médecine humaine de 160 en 2012, à 220 en 2016. Le nombre de masters délivrés est passé de 108 en 2009, à 132 en 2011 et 171 en 2016. De plus, plusieurs projets sont en cours de réalisation visant à proposer 245 places d'études à l'entrée au master d'ici 2020.

Pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé, l'UNIL offre non seulement une formation en médecine mais également un Master et un Doctorat en sciences infirmières, conjointement avec la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Plusieurs initiatives sont en cours pour ouvrir de nouvelles offres de formation dans le domaine de la santé.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.4

Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiant.e.s

Réalisations

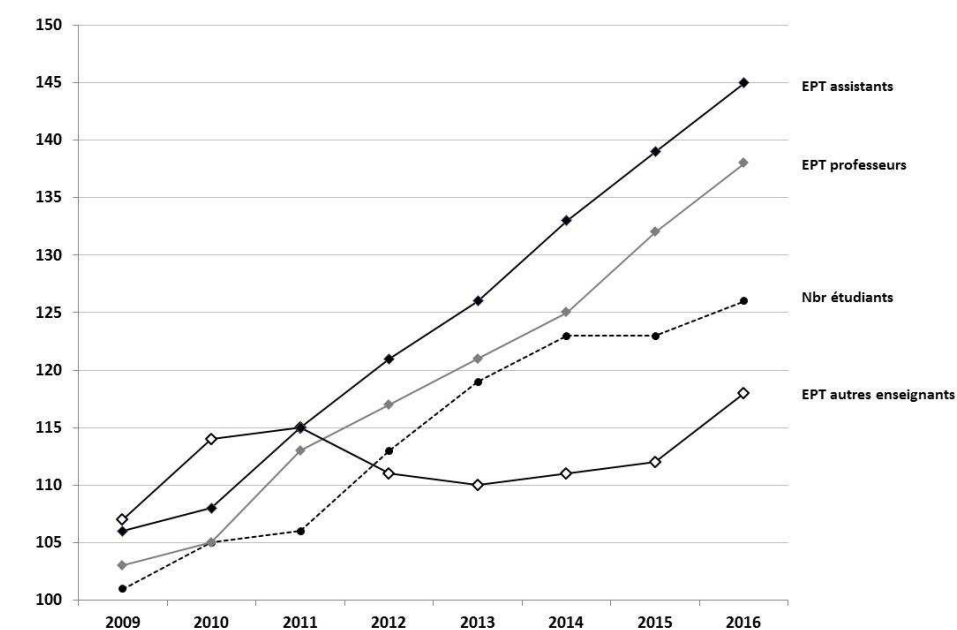
En 2012, 2013, 2014 et 2015, la Direction de l'UNIL a attribué des montants importants aux facultés pour les soutenir dans le renforcement de l'encadrement des étudiant.e.s (cf. mes. 1.3.2). Concrètement, les mesures mises en place ont permis d'augmenter le

Appréciation

La mesure a été réalisée dans la limite des

nombre d'enseignant.e.s et de renforcer le taux d'encadrement dans certaines facultés. En 2016, ce montant n'a pas pu être alloué en raison de difficultés budgétaires, ce qui a eu un faible impact vu que la croissance du nombre d'étudiant.e.s s'est momentanément stabilisée cette année-là. Des moyens financiers ont également été attribués par la Direction pour des projets particuliers, à l'instar de celui visant une augmentation de la capacité de formation en médecine humaine (cf. mes. 1.3.3). De plus, la Direction finance un système de tutorat (cf. mes. 1.3.1) à hauteur de 265'000 francs par an. Si ces montants, et les mesures qui ont pu être mises en place, ne sont pas parvenus à élever le taux d'encadrement jusqu'aux niveaux visés, elles ont néanmoins permis de maintenir un enseignement de qualité en empêchant son érosion sous la pression de la forte croissance des effectifs entre 2012 et 2016 (+ 1'520).

Croissance relative des effectifs d'étudiant.e.s et d'enseignants à l'UNIL (année de référence : 2008)



Source : d'après le rapport de gestion UNIL 2016

moyens financiers disponibles. Un effet favorable dans l'encadrement des étudiant.e.s est observé.

Mesure 1.3.5

Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine

Réalisations

Plusieurs actions ont été mises en place à cet effet. Entre 2012 et 2015, une révision de la procédure d'évaluation des mandats stables du corps enseignant a été entreprise afin de renforcer la pertinence et l'impact de cette procédure qui intervient tous les six ans. Une grille d'évaluation des dossiers a été élaborée et permet d'examiner toutes les dimensions du cahier des charges. L'examen des compétences pédagogiques y gagne en importance. Après une phase test en 2016, ces mesures sont en œuvre dans toutes les facultés. En complément, la Faculté de biologie et de médecine a mis au point en 2014 des critères d'évaluation de l'enseignement, de la recherche et des activités cliniques, qu'elle utilise depuis 2015 pour l'octroi de promotions.

De plus, le Fonds d'innovation pédagogique (FIP) de l'UNIL, dont la mission est de soutenir les innovations dans les pratiques d'enseignement, a augmenté le nombre de projets auxquels elle apporte son soutien. Entre 2012 et 2016, le nombre de projets soutenus annuellement est passé de 11 à 23. Enfin, à l'exception de 2016 pour des motifs de changement de Direction de l'UNIL, une journée annuelle de l'Innovation Pédagogique est organisée, dans le but de diffuser les bonnes pratiques.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.6 Appliquer le cadre national de qualifications et réorganiser l'enseignement sur la base des « learning outcomes », soit les acquis de formation	
Réalisations Dès 2012, toutes les facultés ont travaillé à appliquer le cadre national de qualifications (NQF) défini pour les hautes écoles. Pour ce faire, une réflexion sur les acquis de formation a été réalisée (« learning outcomes ») afin d'explicitier ce qui est attendu au terme de chaque cursus et d'apprécier la cohérence pédagogique des programmes, notamment entre les bachelors et les masters. Cette mesure consiste en un passage en revue collectif de l'ensemble des programmes. Des outils ont également été développés pour soutenir les équipes pédagogiques actives dans le développement de cursus universitaires, à l'instar d'un guide pratique élaboré en collaboration avec l'Université de Genève. En 2016, le travail a été finalisé pour les bachelors et , en ce qui concerne les masters, 85% des cursus ont déjà été explicités. Au niveau national, l'UNIL est une des universités les plus en avance quant à la mise en œuvre du NQF.	Appréciation La mesure est en cours de finalisation en 2016.
Mesure 1.3.7 Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiant.e.s par un encouragement à confronter théorie et pratique (ePortfolios)	
Réalisations Nombre de réalisations ont été mises en œuvre et/ou élargies entre 2012 et 2016 pour développer les compétences transversales et confronter la théorie et la pratique. Quelques réalisations spécifiques sont citées ici pour exemple. Le travail avec les ePortfolios, démarche pédagogique visant notamment à faire prendre conscience aux étudiant.e.s des compétences transférables à d'autres contextes que l'UNIL, continue à être mis en œuvre. Par exemple, le projet PULS (Portfolio de l'Université de Lausanne pour les Skills) est un nouveau dispositif mis à disposition des étudiant.e.s en médecine en 2016. Il vise à les aider dans l'apprentissage des compétences cliniques. Une nouvelle application « Selfpad » a également été développée avec l'Université de Genève à l'attention des étudiant.e.s pour les aider à la réalisation de leur ePortfolio et les liens avec la plateforme « Moodle », qui permet de développer des activités de cours pour les étudiant.e.s afin d'enrichir leur apprentissage, ont été renforcés. Le projet Magellan, visant le développement de compétences transversales ciblées sur la culture informationnelle et informatique, a été élargi en 2016 à d'autres compétences telles que le travail en équipe ou l'autonomie d'apprentissage. Des ateliers pédagogiques pour l'enseignement ou encore des accompagnements pédagogiques individualisés des enseignant.e.s ont notamment été mis en place. Il convient également de relever la création d'ateliers dans le cadre des programmes de tutorat permettant de développer les compétences transversales (cf. mesure 1.3.1). Enfin, l'introduction de situations simulées ou d'entreprises virtuelles ont permis de renforcer dans certains cursus les liens avec le monde professionnel. Le financement de projets par le Fonds de l'innovation pédagogique (FIP) encourage les initiatives pilotes qui visent l'évolution des méthodes pédagogiques faisant notamment appel à l'interactivité et aux travaux en groupes, ainsi qu'au recours aux nouvelles technologies. A titre d'exemple, un projet vise le développement de l'autonomie des étudiant.e.s dans le cadre d'un apprentissage expérimental des soins palliatifs et un autre a permis la mise à disposition d'un outil en ligne pour se former à la recherche documentaire.	Appréciation La mesure a été réalisée.

AXE 2 – Recherche

Objectif 2.1 Renforcer la culture de la recherche

Cet objectif « vise à renforcer à la fois la culture de la recherche à l'intérieur de l'UNIL et la communication des activités et résultats de recherche à l'interne et à l'externe de la Haute école » (plan stratégique UNIL 2012-2017). Cinq mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.1.1	
Etendre la culture de la recherche à tous les niveaux	
Réalisations La Direction de l'UNIL a mis en place plusieurs types d'actions à cet effet : 1) les commissions de recherche ont été généralisées et des postes de consultant.e.s à la recherche ont été créés dans toutes les facultés. Ils facilitent le développement de projets d'intérêt institutionnel et stimulent le dépôt de projets de recherche nationaux ou européens ; 2) le <i>Grant office</i>, visant à simplifier la levée de fonds de tiers philanthropiques, a contribué à la création d'une base de données d'appels à projets, d'offres de financement et de fondations. Il incite les jeunes chercheur.euse.s à présenter des projets, ceci dès le niveau master ; 3) le <i>Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer</i> (PACTT), qui soutient les chercheur.euse.s dans l'innovation en lien avec l'industrie, a entre autres instauré de nouveaux instruments de soutien ; 4) des événements permettant de valoriser les travaux de recherche à tous les niveaux (ma thèse en 180 secondes, les doctorales de l'UNIL ou encore les journées de recherche facultaires) ont été organisés ou créés ; 5) la possibilité a été instaurée depuis 2013 pour les maîtres-assistant.e.s et les professeur.e.s d'obtenir une décharge d'enseignement de 2 heures de cours pendant un semestre pour soumettre un projet de recherche ; et 6) des mesures de prévention visant à éviter des oublis de citation ont été mises en place (directives, recommandations et logiciels de détection). Ainsi, tous les niveaux ont été concernés par la variété des actions. Par ailleurs, ces mesures de sensibilisation contribuent à augmenter les activités de recherche de l'UNIL. Par ailleurs, entre 2012 et 2016, le nombre de doctorats décernés par an est passé de 224 à 246.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.1.2	
Valoriser les chercheur.euse.s par une large mise en commun des résultats de recherche	
Réalisations Différentes actions ont été mises en place pour rendre visibles les chercheur.euse.s aux niveaux local, national et international. La valorisation a lieu par la mise en ligne des résultats de recherche sur le Serveur académique lausannois (SERVAL) contenant plus de 100'000 contributions publiques, auxquelles s'ajoutent quelques 3'000 nouvelles publications chaque an. Dans le contexte actuel visant à favoriser le libre accès aux publications académiques, SERVAL est en cours de révision pour optimiser l'échange avec d'autres serveurs académiques. Plusieurs autres vecteurs de diffusion sont à relever : le site internet de l'UNIL et des facultés, les médias de l'UNIL (Uniscope et Allez savoir !), le site Discover UNIL en anglais ou encore le bulletin mensuel de la Faculté de biologie et de médecine. Des événements ont également été organisés toujours dans cet objectif de valorisation, tels que les Doctorales de l'UNIL, ma thèse en 180 secondes, mais également les journées de la recherche des facultés. De plus, de nombreuses initiatives de médiation scientifique contribuent au dialogue entre le monde scientifique et la société, à l'instar d'ateliers sur des recherches-actions ou encore la conférence TEDxLausanne.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Enfin, relevons l'organisation des « Bistrots de la recherche » qui ont permis de créer des synergies de compétences sur des questions d'intérêt commun. A titre d'exemple, le projet <i>Health 2030</i>, mené conjointement par les hautes écoles de l'arc lémanique et qui vise le développement de la médecine personnalisée, fait suite à un bistrot. Au total ce sont plus de 80 événements scientifiques de plus de 50 personnes qui ont été organisés en 2016 (47 en 2015, 98 en 2014 et 78 en 2013), sans compter les colloques internes aux facultés.	

Mesure 2.1.3																				
Pour les jeunes chercheur.euse.s et les chercheur.euse.s avancé.e.s, soutenir l'obtention de fonds de recherche et la participation à des projets de recherche d'envergure aux plans suisse et européen																				
Réalisations L'UNIL a renforcé son encouragement de la recherche par un réseau de soutien qui permet de faciliter l'accès des chercheur.euse.s aux financements du Fonds national suisse, de l'Union européenne et des autres fonds de tiers (cf. mes. 2.1.1). Les résultats de la votation fédérale du 9 février 2014 ayant abouti à l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse, a eu des répercussions conséquentes sur le travail des structures de soutien de l'UNIL qui ont dû répondre à une avalanche de demandes et encourager les chercheur.euse.s à soumettre des projets malgré le climat d'incertitude. L'UNIL propose également un soutien financier et stratégique aux chercheur.euse.s souhaitant se lancer dans des projets d'envergures nationale et internationale, que ce soit des bourses European Research Council (ERC), des pôles de recherche nationaux (avec le renouvellement des financements de « Lives » and « Synapsy ») ou des partenariats multipartites notamment avec des pays du Sud. La forte croissance des financements obtenus par l'UNIL est le résultat de cette politique, qui a permis de faire face au contexte d'incertitude caractéristique de la période sous revue. En effet, les montants obtenus du Fonds national suisse ont augmenté de 25% entre 2013 et 2016 pour atteindre 50 millions de francs (sans le CHUV). Quant aux fonds européens, ils ont également augmenté pendant la période 2013-2016 passant de 8.7 millions de francs en 2013 à 10 millions de francs en 2016. Fonds de recherche obtenus en CHF (fonds directement versés au CHUV non compris) <table><tr><th>Année</th><th>Fonds FNS</th><th>Fonds UE</th></tr><tr><td>2012</td><td>40'814'500</td><td>----</td></tr><tr><td>2013</td><td>39'618'340</td><td>8'734'583</td></tr><tr><td>2014</td><td>48'069'919</td><td>6'128'191</td></tr><tr><td>2015</td><td>48'036'962</td><td>8'301'294</td></tr><tr><td>2016</td><td>50'252'283</td><td>9'996'691</td></tr></table> Source : Rapports de gestion UNIL 2012 à 2016		Année	Fonds FNS	Fonds UE	2012	40'814'500	----	2013	39'618'340	8'734'583	2014	48'069'919	6'128'191	2015	48'036'962	8'301'294	2016	50'252'283	9'996'691	Appréciation Cette mesure a été réalisée.
Année	Fonds FNS	Fonds UE																		
2012	40'814'500	----																		
2013	39'618'340	8'734'583																		
2014	48'069'919	6'128'191																		
2015	48'036'962	8'301'294																		
2016	50'252'283	9'996'691																		

Mesure 2.1.4 Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats internationaux	
Réalisations Sur le plan institutionnel, l'UNIL poursuit son implication dans UNICA (réseau des universités des capitales européennes) où elle siège au comité de pilotage. Au niveau des accords bilatéraux, plusieurs partenariats ont été conclus comme celui avec l'Université de Montréal (Master en sciences criminelles), l'Université libre de Bruxelles (échanges au niveau des équipes de soutien à l'enseignement et du PAT), l'Université de Lancaster (projets en lien avec l'enseignement) et l'Université de Laval au Canada (recherches sur la détection précoce des grands syndromes psychiatriques chez l'enfant). Enfin, sur le plan fédéral, le rôle de « leading house » de l'UNIL pour le volet	Appréciation Cette mesure a été réalisée.

sciences humaines du « Indo-Swiss joint research program » a été renouvelé. L'UNIL saisit et crée des opportunités lorsque cela est possible. En ce qui concerne la mobilité du personnel d'enseignement et de recherche, au total 174 séjours scientifiques (« étrangers en séjour à l'UNIL » et « membres de l'UNIL à l'étranger ») de plus de trois mois ont eu lieu en 2016 (nombre variant de quelque 170 à 200 séjours par an entre 2012 et 2016). Pour optimiser les conditions de séjour, un <i>Welcome Center</i> a été créé en 2014. Même si la mobilité internationale des étudiant.e.s ne relève pas directement d'une politique de la recherche, il reste qu'elle représente un aspect important du travail du service des relations internationales. On peut relever que l'UNIL s'est engagée dans deux initiatives qui réunissent des étudiant.e.s internationaux sur des enjeux globaux environnementaux et sociétaux (Venice International University, Clinton Global Initiative). De plus, la Direction de l'UNIL propose un soutien aux facultés pour le lancement des écoles d'été internationales. L'activité dans ce secteur a également été fortement bousculée suite à la votation du 9 février 2014 : le service des relations internationales a dû fournir un effort conséquent pour maintenir ses relations européennes suite à la sortie de la Suisse du programme ERASMUS et la mise sur pied des accords SEMP (Swiss European Mobility Programme). Le nombre total d'accords d'échanges conclus par l'UNIL est passé de 439 en 2012 à 638 en 2016. Cette augmentation s'explique à la fois par la nécessité conjoncturelle, suite à la votation du 9 février 2014, de signer de nouveaux accords avec les partenaires habituels et par le développement « naturel » du réseau international de l'UNIL.	

Mesure 2.1.5																										
Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres Hautes écoles vaudoises																										
Réalizations			Appréciation La mesure a été réalisée.																							
Le nombre de contrats traités en matière de transfert de technologies est de 672 en 2016, les nouvelles demandes de brevets ont été de 9 et une nouvelle licence a été signée. La tendance entre 2013 et 2016 est à l'augmentation.																										
Nombre de contrats et de brevets conclus en matière de transfert de technologies																										
<table><thead><tr><th>Année</th><th>Contrats traités</th><th>Demandes brevets</th><th>Licences signées</th></tr></thead><tbody><tr><td>2012</td><td>---</td><td>8</td><td>5</td></tr><tr><td>2013</td><td>562</td><td>8</td><td>6</td></tr><tr><td>2014</td><td>620</td><td>16</td><td>---</td></tr><tr><td>2015</td><td>637</td><td>6</td><td>4</td></tr><tr><td>2016</td><td>672</td><td>9</td><td>1</td></tr></tbody></table>				Année	Contrats traités	Demandes brevets	Licences signées	2012	---	8	5	2013	562	8	6	2014	620	16	---	2015	637	6	4	2016	672	9
Année	Contrats traités	Demandes brevets	Licences signées																							
2012	---	8	5																							
2013	562	8	6																							
2014	620	16	---																							
2015	637	6	4																							
2016	672	9	1																							
Sources : Rapports de gestion UNIL 2012-2016																										
Ce volet a vu un net développement au cours des dernières années à l'UNIL et au CHUV. Restructuré en 2012, le PACTT (bureau de transfert de technologie CHUV/UNIL) a décidé de mettre l'accent sur le soutien aux idées novatrices en vue de la création d'entreprises par les chercheur.euse.s et les étudiant.e.s. Pendant la période 2012-2016, le PACTT est devenu membre d'InnoVaud et collabore avec la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) pour offrir des bourses InnoPactt, créées en 2013. Ces bourses permettent de finaliser l'étape précédant la création de start-up. Depuis 2013, douze bourses InnoPactt ont été attribuées à des lauréat.e.s issu.e.s de l'UNIL ou du CHUV, dont dix ont été financées directement par la FIT. Il convient également de relever que depuis 2014 le Grant office de l'UNIL a lancé une collaboration avec le PACTT pour sensibiliser et soutenir les chercheur.euse.s à l'entrepreneuriat (séminaires, coaching...), notamment par un partenariat avec Venture																										

Lab (programme de soutien pour les meilleurs talents entrepreneuriaux et start-up de Suisse) sur l'entrepreneuriat en sciences humaines. La demande pour ce genre de prestations est en augmentation parmi les chercheur.euse.s et étudiant.e.s qui y voient des alternatives à des carrières académiques et une occasion de valoriser les résultats de leur recherche. Ainsi, le développement de la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat au-delà du biomédical a été initié. La collaboration entre l'UNIL et d'autres hautes écoles spécialisées vaudoises n'a par contre pas beaucoup progressé pendant la période et mérite d'être développée.	

AXE 3 – Contribution à la société

Objectif 3.1 Consolider la formation continue

Cet objectif « vise à développer la formation continue » (plan stratégique UNIL 2012-2017) par le biais de trois mesures.

Mesure 3.1.1 Développer et diversifier le portefeuille de formations en coordination avec les autres Hautes écoles vaudoises	
Réalisations La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL voit son activité se développer graduellement jusqu'en 2015, puis se stabiliser en 2016. En 2016, 14 Master of Advanced Studies (MAS), 12 Diploma of Advanced Studies (DAS), 36 Certificate of Advanced Studies (CAS) ainsi que 54 formations courtes ont été proposées. Suivies par un total de 3'007 participant.e.s cette année, le nombre de jours/participant.e.s s'est élevé à 28'799. En 2016, parmi l'ensemble des formations, 28 l'ont été en partenariat avec d'autres hautes écoles. Pour plusieurs formations longues, on retrouve les partenaires suivants : l'EPFL, l'Université de Genève et la Haute Ecole de travail social de Genève. Plusieurs formations courtes sont notamment proposées en partenariat avec la Haute école pédagogique Vaud. Le développement de collaborations avec les hautes écoles spécialisées vaudoises, notamment au niveau de la coordination de l'offre permettant d'exploiter les synergies et éviter les éventuels doublons, mérite d'être poursuivi à l'avenir. Une restructuration de sa gestion et de son offre a eu lieu, sur la base des résultats d'une auto-évaluation menée en 2014. Il est ressorti que l'offre de cours est autofinancée, avec une bonne satisfaction des client.e.s. L'évaluation a également recommandé de prioriser les critères de développement des formations selon les connaissances du marché, des publics cibles et des objectifs d'apprentissages. L'objectif premier n'est donc plus d'augmenter le nombre de formations. Les chantiers ont été nombreux : centralisation de l'administration des Masters of Advanced Studies et révision des procédures, intégration de l'offre de l'IDHEAP, engagement d'une ingénieure pédagogique, lancement de partenariats avec d'autres institutions, réflexion sur de nouveaux formats d'enseignement.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 3.1.2 Favoriser l'investissement des enseignant.e.s dans la formation continue	
Réalisations A ce jour, environ 150 enseignant.e.s de l'UNIL dispensent des cours dans des formations continues. En intégrant également la participation à des comités directeurs ou scientifiques, le nombre d'enseignant.e.s engagé.e.s passe à 250 environ (valeur annuelle pour 2015 et 2016).	Appréciation La mesure a été réalisée.

Selon les facultés, l'investissement des enseignant.e.s varie. L'intérêt différent des champs professionnels pour la formation continue et le temps pour s'y investir restent limitants, et ce d'autant plus qu'elle n'entre pas explicitement dans le cahier des charges des enseignant.e.s, ni dans les procédures d'évaluation. Pour favoriser l'investissement des enseignant.e.s, la Fondation Formation continue UNIL-EPFL est en discussion avec la Direction de l'UNIL et les décanats pour que l'engagement soit mieux valorisé dans les cahiers des charges ou les procédures d'évaluation. La Fondation est également proactive auprès des enseignant.e.s directement. Elle mène des actions de sensibilisation pour mieux les informer sur les modalités de réalisation d'une formation continue et sur la plus-value de leur engagement, leur permettant d'élargir leurs compétences pédagogiques.	

Mesure 3.1.3 Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée	
Réalisations Suite à l'auto-évaluation menée en 2014, des actions spécifiques en ingénierie pédagogique et visant à proposer de nouveaux services d'accompagnement ont été mises en place en 2015 et en 2016. Un travail sur le développement de nouveaux <i>Massive Open Online Courses</i> (MOOCs), la mise sur pied d'un séminaire sur l'enseignement en formation continue universitaire ou encore une analyse sur les besoins en soutien pédagogique des responsables de formation ont par exemple été entrepris. La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL se positionne ainsi comme un pôle de compétences en formation visant à assurer la qualité des programmes.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

Cet objectif « vise à ancrer les efforts entrepris par l'UNIL en faveur de la durabilité et ceci aussi bien du point de vue des mesures concrètes, comme la gestion des ressources naturelles sur le Campus, que du point de vue académique en développant des formations et des axes de recherche portant sur la thématique de la durabilité » (plan stratégique UNIL 2012-2017). Trois mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 3.2.1 Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité	
Réalisations La Direction de l'UNIL met en place graduellement son plan d'actions « Durabilité », co-élaboré avec une commission représentative de la communauté universitaire, qui touche l'enseignement, la recherche et la gestion du Campus. Au total, en 2016, 105 enseignant.e.s chercheur.euse.s. ont été impliqué.e.s dans des enseignements et projets de recherche s'intégrant dans ledit plan d'actions. Parmi les réalisations, on peut par exemple citer pour l'enseignement la création du module interfacultaire « Durabilité : enjeux scientifiques et sociaux » et du « Master interdisciplinaire en Fondements et pratiques de la durabilité », qui dès sa deuxième rentrée en 2016, compte une quarantaine d'étudiant.e.s inscrit.e.s. Pour la recherche, les chercheur.euse.s impliqué.e.s ont été mis.e.s en réseau et plusieurs financements fédéraux ont été obtenus, par exemple pour soutenir des doctorant.e.s (projet Polirsurd) ou former les chercheur.euse.s aux démarches interdisciplinaires. Au niveau institutionnel, l'UNIL s'est impliquée dans la plateforme UNICA GREEN du Réseau des universités des capitales d'Europe et a organisé la 3^{ème} journée des universités durables suisses, qui a réuni environ 120 participant.e.s de toutes les universités suisses. De plus, les 13 projets de recherche-action « Volteface », dont l'objectif est d'apporter des réponses concrètes à la société sur la transition énergétique, ont été lancés. Des	Appréciation La mesure a été réalisée.

colloques, des workshops et des rencontres entre scientifiques et/ou avec l'économie et la société civile ont été mis sur pied. Le 9 février 2016 le deuxième rendez-vous Volteface a par exemple réuni près de 300 participant-e-s. Les travaux ont déjà donné lieu à plusieurs publications. Ainsi, toutes ces actions contribuent à positionner l'UNIL comme un acteur clé sur les réflexions autour de la durabilité.	

Mesure 3.2.2 Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL	
Réalisations Chargée de soutenir la Direction de l'UNIL dans la mise en œuvre du plan d'actions « Durabilité », la Commission de durabilité de l'UNIL a terminé son mandat en 2016, avec à la clé un bilan contenant des recommandations relatives au format futur de la Commission et à son organisation. Au niveau de la communauté universitaire, diverses mesures de communication ont été lancées (site web dédié à la durabilité et un second pour la mobilité, des conférences et des expositions, etc.), un marché de produits locaux se tient chaque semaine et une association d'étudiant.e.s a, par exemple, initié un projet de permaculture à Dorigny. Un projet pilote de sensibilisation aux comportements sobres en carbone a été testé avec succès, et devrait être élargi. En automne, les « escales durables », rencontres brèves incluant conférences et balades sur une thématique en lien avec la durabilité, sont également proposées chaque année depuis sept ans sur le Campus de Dorigny.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 3.2.3 Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL	
Réalisations Depuis 2016, des audits énergétiques sont réalisés sur tous les bâtiments du site de Dorigny pour identifier le potentiel d'optimisation. Des économies d'énergies ont pu être atteintes sur une dizaine de bâtiments en 2016. Pour 19 indicateurs, un monitoring a pu être réalisé entre 2013 et 2016 montrant un tableau contrasté de l'évolution des ressources utilisées. Dans certains cas, elles ont diminué et dans d'autres augmenté. L'état de situation des consommations est disponible, néanmoins le bilan énergétique de l'UNIL doit encore être amélioré sur le long terme. A cet effet, la majorité des bâtiments, considérés comme grands consommateurs au sens de la loi sur l'énergie, feront l'objet de mesures d'efficacité énergétique pour se conformer aux nouvelles exigences légales. Ceci permettra d'améliorer le bilan énergétique. D'autres mesures ont également été mises en place, à l'instar de réflexions sur l'introduction de critères responsables dans certains achats réalisés par l'UNIL, une campagne de sensibilisation des usager.ère.s du bâtiment Biophore en lien avec les mesures de réduction d'énergies à mettre en place ou encore la participation aux réflexions sur la mobilité au niveau de l'agglomération.	Appréciation La mesure a été mise en œuvre par l'identification des potentiels d'optimisation.

Objectif 3.3 Ouvrir vers la Cité les activités de recherche

Cet objectif « vise à soutenir les démarches déjà entreprises en faveur d'une plus grande transmission des résultats des recherches menées à l'UNIL, y compris au grand public » (plan stratégique UNIL 2012-2017) par le biais de deux mesures.

Mesure 3.3.1 Développer des activités de médiation scientifique	
Réalisations L'Interface sciences et société, service de médiation scientifique de l'UNIL, propose une variété d'activités et de projets et poursuit ses efforts pour impliquer largement toutes les facultés. Le laboratoire public de l'Eprouvette est toujours l'acteur central de la	Appréciation La mesure a été réalisée.

médiation scientifique. En 2016, 418 ateliers ont été organisés et le laboratoire a pris part à plusieurs événements culturels, y compris hors site, touchant un total de 6'788 personnes. De nombreux ateliers <i>Sciences humaines et sociales</i> ont également été proposés (96 activités en 2016). A titre d'exemple, les ateliers produits par la section de cinéma de la Faculté des lettres ont, en 85 présentations en 2016, touché 1'710 élèves alors que 230 élèves ont suivi un atelier sur l'analyse de parcours de vie. Les nombreux partenariats (p.ex. associations de patients ou de personnes âgées, communes, services de l'Etat, organisations environnementales, musées,...) illustrent la diversité tant des publics touchés que des acteurs impliqués. D'autres événements publics (23 en 2016) ont également été proposés par l'Interface sciences et société, par exemple la co-organisation du colloque « Musée et accessibilité : pourquoi aller au musée ? » avec l'Association pour la nuit des musée, à laquelle une centaine de personnes ont participé ou encore l'animation du stand UNIL-CHUV au Salon Planète Santé 2016 sur le thème de la santé connectée dont ont pu bénéficier 2'000 personnes en 4 jours.	

Mesure 3.3.2 Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe aux Hautes écoles vaudoises	
Réalisations La création d'une plateforme commune à l'UNIL et à d'autres Hautes écoles vaudoises reste en attente de la réorganisation des musées de Rumin et de la place Arlaud dans le cadre du futur Pôle Muséal. Il convient cependant de mentionner que pendant la période 2012-2016, plusieurs partenariats ont entre autres été lancés : une convention a été signée avec le CHUV et la Fondation Verdan autour du Musée de la Main, un rapprochement entre la Faculté de Biologie et de Médecine et les musées zoologiques et botaniques cantonaux a eu lieu, des contacts avec la Collection de l'Art Brut ou la Maison de l'Ailleurs à Yverdon ont également été établis.	Appréciation La mesure n'a pas été mise en œuvre.

AXE 4 – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Instaurer une politique de la relève académique

Cet objectif « vise à renforcer davantage les mesures déjà existantes en faveur des jeunes chercheuses et chercheurs » (plan stratégique UNIL 2012-2017). A cet effet, sept mesures ont été prévues.

Mesure 4.1.1 Apporter un encadrement scientifique aux doctorant.e.s	
Réalisations Une charte du doctorat, inédite en Suisse, a également été éditée. Elle constitue un élément central de l'amélioration des conditions et de la relation entre un.e doctorant.e et son.s.a directeur.trice de thèse. Des ateliers sont proposés depuis 2013 sur les questions de l'encadrement doctoral et sur les façons d'appliquer la charte. En 2016, 97% des doctorant.e.s avaient accès à un programme doctoral, qui selon l'UNIL augmente les chances de réussite du doctorat et d'insertion sur le marché de l'emploi académique et non académique. Avec une participation annuelle variant entre 92 et 93% pour les programmes dont l'accès est encouragé – mais non obligatoire –, l'objectif peut être considéré comme atteint. De nouveaux projets de programmes doctoraux ont débuté en 2017 en sport et en humanités digitales. De plus, l'offre d'ateliers transversaux, par exemple « Bien démarrer ma thèse », instaurée dès 2014 sera encore développée. Cet élargissement sera géré par le <i>Graduate campus</i>, destiné à la relève et	Appréciation La mesure a été réalisée.

créé en avril 2017. Pour que la participation reste haute, l'UNIL vise le maintien d'une offre de qualité, adaptée aux besoins et à la culture de chaque faculté.	

Mesure 4.1.2 Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau postdoctoral	
Réalisations Plusieurs mesures ont été mises en place, entre autres celle de la décharge pour les maîtres-assistant.e.s et les professeur.e.s de deux heures d'enseignement pour un semestre en vue de préparer une requête de subside de recherche (cf. mes. 2.1.1). Une enquête a été menée en 2013 auprès des postdoctorant.e.s pour pouvoir mieux répondre à leurs besoins. S'appuyant sur ces résultats, l'UNIL s'est penchée sur le développement d'un outil destiné aux entretiens d'évaluation entre superviseur.se.s et postdoctorant.e.s ainsi que sur la mise sur pied d'ateliers spécifiquement destinés aux postdoctorant.e.s. La nouvelle possibilité d'obtenir des financements pour l'organisation d'événements gérés par ces derniers est également à relever.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.3 Soutenir la relève féminine	
Réalisations En 2016, 38.3% des postes professoraux ont été pourvus par des femmes ; taux qui s'approche des 40% fixés par l'UNIL pour 2016. Les enjeux restent encore nombreux. A cet effet, l'UNIL a élaboré un plan d'actions pour l'égalité pour la période 2013-2016 et un nouveau plan d'action pour la période 2017-2020. Tous deux bénéficient d'un financement du programme fédéral « Egalité des chances entre femmes et hommes dans les universités ». Par ailleurs, le Bureau de l'égalité des chances complète les actions menées par des programmes de mentorat, de formation continue ou encore de subside pour le soutien à la recherche, à l'instar des décharges « Tremplin » accordées en faveur de la relève académique féminine. Enfin, plusieurs mesures ont été lancées notamment dans le domaine de la conciliation entre vie professionnelle et privée.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.4 Améliorer les procédures d'évaluation des professeur.e.s assistant.e.s en pré titularisation conditionnelle	
Réalisations Les procédures y relatives ont été révisées en 2012 pour une entrée en vigueur en 2013. Depuis lors, la Direction de l'UNIL veille à leur diffusion et à leur mise en œuvre.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.5 Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève	
Réalisations Depuis 2011, la Direction de l'UNIL n'autorise pas la mise au concours de postes de relève à des taux d'activités bas dans l'optique de favoriser la relève en assurant des conditions adéquates à l'avancement des travaux personnels. Dans la très grande majorité des cas, le corps intermédiaire est engagé à des taux élevés et supérieurs aux minimums légaux : plus de la moitié des assistant.e.s et maîtres assistant.e.s disposent d'un contrat à plein temps et près de 90% travaillent à un taux de 80% ou plus. Cette question fait toujours l'objet d'une attention particulière.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.6 Valoriser les compétences en vue de carrière extra-universitaire	
Réalisations Plusieurs actions et offres ont été développées pour soutenir les personnes qui ne	Appréciation La mesure a été

peuvent ou ne souhaitent pas poursuivre leur carrière universitaire. A cet effet, les offres favorisant le développement de compétences génériques transversales qui peuvent également être valorisées en dehors du monde académique, ont été élargies pendant la période 2012-2016. La Direction de l'UNIL a incité les facultés à intégrer ces aspects dans le cadre de leurs programmes doctoraux ainsi qu'à organiser des événements permettant de créer des liens avec le marché de l'emploi extra-universitaire. En outre, des ateliers pour les postdoctorant.e.s postulant en dehors du monde académique ont par exemple été proposés dès 2014, tout comme des événements portant sur le networking ou les possibilités d'emploi après la phase doctorale organisés par les postdoctorant.e.s grâce au nouveau programme de financement (cf. mesure 4.1.2).	réalisée.

Mesure 4.1.7 Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique	
Réalisations Avec l'appui de la Commission pour la relève créée en 2011, l'UNIL a rassemblé sur un site web « Recherche et Carrière » les informations pertinentes, qui étaient auparavant diffusées sur plusieurs canaux. L'information sur les missions d'enseignement et de recherche, sur les sources de financement, les formations ou encore des conseils pratiques pour une installation à Lausanne est maintenant aisément accessible.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 4.2 Développement du Campus

Cet objectif « vise le développement des infrastructures sur le Campus de Dorigny et, plus largement, sur l'ensemble du périmètre d'activité de l'UNIL, y compris sur les sites du Bugnon et d'Epalinges » (plan stratégique UNIL 2012-2017).

Mesure 4.2.1 Planifier le développement et la rénovation des infrastructures du Campus de Dorigny	
Réalisations L'UNIL s'est dotée de lignes directrices pour l'aménagement du site de Dorigny et les constructions universitaires. Une planification des investissements immobiliers a été finalisée pour la période 2015-2027. Sa mise à jour est régulière.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.2 Réaffecter et agrandir les bâtiments Amphipôle et Unithèque	
Réalisations Deux concours d'architecture, en 2015 pour l'Unithèque et en 2016 pour l'Amphipôle, ont permis de désigner les architectes pour les travaux à venir. Le cahier de projet a été livré par les mandataires au mois de septembre 2017 pour l'Unithèque. Son extension permettra l'agrandissement de la Bibliothèque cantonale universitaire lausannoise et d'étendre les services du restaurant universitaire et des entités administratives et académiques. Quant au projet Amphipôle, les études d'avant-projet sont en cours. Son agrandissement profitera à la biologie computationnelle et aux sciences criminelles. La planification est respectée.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.3 Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site de Bugnon	
Réalisations Les travaux du bâtiment Agora sont en cours. La mise en service est prévue au printemps 2018.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.4 Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie (sociale et culturelle) sur le Campus de l'UNIL	
Réalisations Diverses manifestations culturelles se tiennent sur le site de Dorigny, et la Grange se positionne comme centre de gravité culturel et social (spectacles, stages, ateliers, expositions, etc). Le Foyer de la Grange, accueillant le public du théâtre, reste aujourd'hui également accessible aux membres de la communauté universitaire pendant la journée. De plus, un poste d'animateur.trice a été créé pour encourager les liens avec les associations culturelles du Campus. L'UNIL s'est également engagée à éviter que la forte croissance des effectifs ne pèse sur la qualité de vie sur le site. Des efforts ont été menés pour maintenir des conditions satisfaisantes dans les restaurants, les transports ou encore les bibliothèques. Concrètement, les horaires de la Bibliothèque cantonale universitaire et du centre sportif ont été élargis et des espaces de travail dans et hors des bâtiments ont par exemple été aménagés.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 4.3 Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise

Cet objectif veut « valoriser les acquis qui découlent des spécificités sur lesquelles la Haute école s'est concentrée ces dernières années, tout particulièrement dans le domaine des sciences criminelles, des hautes écoles commerciales et des sciences sociales et politiques » et vise « la création puis le renforcement des collaborations interinstitutionnelles » (plan stratégique UNIL 2012-2017).

Mesure 4.3.1 Affirmer les spécificités de l'UNIL	
Réalisations La Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE) a été restructurée en 2014 en trois instituts ; clarifiant ainsi les missions de chacun et lui permettant de faire face aux défis à venir (notamment la croissance des effectifs). A ce stade, aucune évaluation de l'impact de la restructuration n'a été menée. L'Ecole des sciences criminelles (ESC) continue à être impliquée dans nombre d'expertises et de travaux de recherche (le nombre de mandats de l'ESC est relativement stable pendant la période). La Faculté des sciences sociales et politiques, la Section d'histoire et d'esthétique du cinéma ainsi que le domaine des sciences des religions se maintiennent comme des références dans leur domaine respectif. Enfin, la Faculté des hautes études commerciales (HEC) a connu une forte augmentation des effectifs pendant la période 2011-2014. Les spécificités de l'UNIL se sont donc encore affirmées pendant la période. En ce qui concerne l'évolution des activités de recherche dans les domaines des sciences sociales, de l'ESC et de HEC, la Direction ne dispose pas pour l'instant de données suffisantes pour procéder à une estimation de cette évolution. Il est à noter que si l'attractivité des enseignements en sciences sociales, à l'ESC et en HEC est en augmentation au niveau du bachelor entre 2013 et 2016, on constate une diminution en sciences sociales et à l'ESC au niveau master pendant la période précitée. Pour l'ESC, il faut relever que les places de formations en master sont limitées par le manque de laboratoires en suffisance. Grâce à la rénovation et à la réaffectation du bâtiment Amphipôle, des surfaces supplémentaires seront disponibles pour l'ESC, et ses étudiant.e.s. En HEC, une croissance des effectifs au niveau master est observée.	Appréciation La mesure a été réalisée. Un point d'attention doit être porté à l'attractivité des Masters en sciences sociales.

Evolution de l'attractivité des enseignements dans les domaines des sciences sociales (ScS), à l'ESC et en HEC : nombre d'étudiant.e.s immatriculé.e.s en 1^{ère} année.

		2013	2014	2015	2016
ESC	Bachelor	98	100	107	152
	Master	109	106	90	92
ScS	Bachelor	106	85	90	118
	Master	63	46	44	31
HEC	Bachelor	624	639	479	540
	Master	496	556	567	598

Source : Rapport de gestion UNIL 2016. Note. Les données avant 2013 ne sont pas comparables.

Mesure 4.3.2
Créer le Centre lausannois du cancer
Réalisations

Le Centre suisse du cancer - Lausanne a été formellement créé en 2013 par la signature d'une déclaration d'intention par l'UNIL, le CHUV, l'EPFL et la Fondation ISREC. En 2016 un accord de collaboration entre l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR), l'UNIL et le CHUV a été conclu. Il fait de la place scientifique lausannoise un des lieux phares de la recherche sur le cancer au niveau international. Lausanne est en effet appelée à être l'un des trois lieux mondiaux bénéficiant d'un fort soutien financier du LICR, et ce jusqu'en 2045. Sur la durée, environ 400 millions de francs seront attribués à l'UNIL et au CHUV, qui, en contrepartie, renforcent leur corps professoral en oncologie et leurs plateformes technologiques. Le Grand Conseil a en outre accepté, dans le cadre des trois projets immobiliers destinés aux sciences de la vie, la construction d'un bâtiment à Epalinges destiné aux activités des chercheur.euse.s en oncologie.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 4.3.3
Contribuer à la mise en place du « Humain Brain Project »
Réalisations

Le projet de construction du bâtiment Neuropolis lié au « Humain Brain Project » a été abandonné avec le transfert du projet à Genève, décidé par l'EPFL : certains de ses objectifs ont été repris dans le programme de l'Amphipôle (cf. mesure 4.2.2) et du futur bâtiment des sciences de la vie à Dorigny. Ce dernier permettra notamment la mise à disposition de laboratoires pour les travaux pratiques des étudiant.e.s en biologie et chimie, la création d'espaces de recherche en neurosciences et microbiologie fondamentale ainsi que la création d'un centre d'imagerie cellulaire. Ces infrastructures permettent à l'UNIL de renforcer son positionnement dans les sciences de la vie.

Appréciation

La mesure a été réorientée, en raison de la décision de l'EPFL du transfert du projet à Genève.

Mesure 4.3.4
Développer le pôle lausannois de bioinformatique et de biologie computationnelle
Réalisations

En 2015, un nouveau Département de biologie computationnelle a été créé dont une forte croissance est prévue à l'horizon 2020 (nombre de chercheur.euse.s projeté.e.s, y compris ceux de l'Institut suisse de bioinformatique : 250). La rénovation prévue de l'Amphipôle permettra de concrétiser ce développement.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 4.3.5
Développer à l'UNIL un centre de compétences dans le domaine des sciences du sport
Réalisations

Le transfert à l'UNIL de l'Institut des sciences du mouvement et de la médecine du sport de Genève a eu lieu en 2013. Grâce aux ressources financières supplémentaires

Appréciation

La mesure a été réalisée.

attribuées à l'Institut des sciences du sport de l'UNIL, ce dernier a pris de l'envergure et est devenu ainsi le pôle romand de compétences universitaires dans le domaine du sport. Six postes professoraux ont été créés pour arriver à un total de 10, soit un effectif de soixante chercheur.euse.s. Entre 2012 et 2016, le nombre d'étudiant.e.s est passé de 404 à 581. Créée en 2016, la plateforme de recherche sur le sport formalise un réseau d'expertise et promeut la recherche sur le sport au sein et hors de l'UNIL. L'Institut disposera également de nouveaux locaux dans le Synathlon, bâtiment actuellement en construction.	

Mesure 4.3.6 Finaliser le transfert de l'IDHEAP à l'UNIL	
Réalisations L'intégration de l'IDHEAP en 2014 a abouti à la création de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique dont le profil est inédit et favorise les logiques interdisciplinaires. Ce transfert garantit également pour l'IDHEAP une stabilité financière et des perspectives de développement. Ce transfert conséquent a été finalisé avec succès et a déjà permis de transformer trois postes de professeur.e.s assistant.e.s en poste de professeur.e.s associé.e.s dont le financement assuré par l'UNIL est pérenne.	Appréciation La mesure a été réalisée.

4. Aspects financiers

4.1 Prévisions

Pour mettre en œuvre les objectifs du plan stratégique 2012-2017 de l'Université, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) du 13 mai 2013 y relatif, projetait une augmentation budgétaire structurelle annuelle de CHF 5 millions pendant la période 2014-2017, soit un montant total de CHF 20 millions. Comme le budget 2013 avait déjà été déterminé lors de l'adoption du plan stratégique par le Grand Conseil, les estimations ne débutent qu'à partir de 2014.

Dans la mesure où l'Etat de Vaud contribue environ aux 70% du budget ordinaire de l'Université, le Grand Conseil a décidé, par analogie avec sa participation au financement du budget courant de l'UNIL, de mettre à sa disposition une enveloppe globale de CHF 14 millions comme contribution de l'Etat de Vaud à la réalisation du plan stratégique, soit un montant de CHF 3.5 millions par an de 2014 à 2017. Le solde de l'augmentation nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique est en principe à financer par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement des subventions de la Confédération (loi sur l'aide aux universités LAU) et des produits de l'Accord intercantonal universitaire (AIU). Ainsi, l'augmentation annuelle demandée à l'Etat de Vaud est de l'ordre de 1.27% du montant de la subvention cantonale à l'Université (référence : budget 2013). Le tableau ci-dessous récapitule les conséquences financières projetées du plan stratégique 2012-2017.

Conséquences financières du plan stratégique 2012-2017 sur les revenus de l'UNIL pour 2014 à 2017 (en millions de CHF)

Prévisions	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Croissance projetée dédiée à la mise en œuvre du plan stratégique	5.0	5.0	5.0	5.0	20
<i>Part de cette croissance couverte par une subvention cantonale</i>	3.5	3.5	3.5	3.5	14
<i>Part de cette croissance couverte par d'autres produits (LAU et AIU)</i>	1.5	1.5	1.5	1.5	6

Source : D'après l'EMPD du 13 mai 2013 sur plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL ; nouvelle présentation en 2017

4.2 Réalisations

Conformément à ce qui avait été mentionné dans l'EMPD du 13 mai 2013, les ressources ont été distribuées prioritairement pour la mise en œuvre de certains objectifs, qui nécessitent de par leur nature des moyens financiers supplémentaires. C'est ainsi que l'amélioration des conditions d'études (objectif 3 de l'axe 1 - enseignement) et le renforcement des domaines phares de la place académique lausannoise (objectif 10 de l'axe 4 - politique institutionnelle) ont bénéficié de la plus grande part de ces montants. Pour rappel, ces objectifs et les mesures y relatives ont notamment visé à améliorer l'encadrement des étudiant.e.s, à augmenter la capacité de formation en médecine, à développer le Centre de compétences dans le domaine du sport, à créer le Centre lausannois du cancer ou encore à intégrer l'IDHEAP au sein de l'UNIL (cf. tableau ci-après pour le détail des montants structurels attribués).

Ensemble des montants structurels attribués par l'UNIL entre 2012 et 2016 par objectifs prioritaires du plan stratégique 2012-2017 (montants en milliers de CHF)

Objectifs prioritaires	2012	2013	2014	2015	2016
1. Maintenir les études universitaires aussi accessibles que possible	0	0	100	0	0
2. Faciliter l'accès aux populations nouvelles	0	30	50	0	0
3. Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite	1'850	1'520	2'630	2'820	1'070
Total Axe 1 : Enseignement	1'850	1'550	2'780	2'820	1'070
4. Renforcer la culture de la recherche	65	260	200	800	250
Total Axe 2 : Recherche	65	260	200	800	250
5. Consolider la formation continue	0	0	0	0	0
6. Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL	0	350	60	150	150
7. Ouvrir la « Cité » vers les activités de recherche	140	150	0	0	20
Total Axe 3 : Contribution à la société	140	500	60	150	170
8. Instaurer une politique de relèvement académique	300	20	30	0	270
9. Développement du Campus	0	300	0	0	0
10. Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats	1'645	1'370	1'930	1'230	1'740
Total Axe 4 : Politique institutionnelle	1'945	1'690	1'960	1'230	2'010
Total	4'000	4'000	5'000	5'000	3'500

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Globalement, sur la période, les engagements financiers de l'UNIL pour la mise en œuvre du plan stratégique sont conformes à ce qu'elle avait prévu.

Entre 2012 et 2016, le Canton de Vaud a attribué un montant total de 12.83 millions de francs (sachant que pour les années 2012 et 2013, les processus budgétaires avaient été menés avant l'adoption du plan stratégique par le Grand Conseil) pour un montant total attribué à la mise en œuvre du plan stratégique de 21.5 millions de francs. Le financement du Canton avoisine également les prévisions.

Ainsi, la réalisation est en ligne avec ce qui avait été imaginé au moment de l'adoption du plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL.

5. Annexes

Annexe 1 : Liste des abréviations

AIU	Accord intercantonal universitaire
CAS	Certificate of advanced studies
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ERC	European research council
ESC	Ecole des sciences criminelles
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement
FNS	Fonds national suisse
FIP	Fonds d'innovation pédagogique de l'UNIL
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
HEC	Faculté des hautes écoles commerciales
HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités
LICR	Institut Ludwig de recherche sur le cancer
LUL	Loi sur l'Université de Lausanne
MAS	Master of advanced studies
MOOCs	Massive open online courses
NQF	Cadre national de qualifications
PACTT	Powering academia-industry collaborations and technology transfer
PULS	Portfolio de l'Université de Lausanne pour les skills
UNICA	Réseau des universités des capitales européennes
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
RFin-LUL	Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université
RLUL	Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne
ScS	Domaine des sciences sociales
SEMP	Swiss european mobility programme
SERVAL	Serveur académique lausannois
SOC	Service d'orientation et de carrières de l'Université de Lausanne
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Annexe 2 : Récapitulatif des objectifs, mesures et critères du plan stratégique 2012- 2017

AXE 1 - Enseignement

Objectif 1.1 - Maintenir des études universitaires aussi accessibles que possible

- **Mesure 1.1.1** Evaluer les programmes de master à temps partiel et étudier la possibilité de leur généralisation
- **Mesure 1.1.2** Maintenir un accès aux études universitaires sans numerus clausus
- **Mesure 1.1.3** Soutenir l'UNIL dans les démarches visant à garantir un passage direct vers le niveau master

Critères de réalisation :

- Evaluation des programmes de master à temps partiel
- Analyse de l'opportunité de la généralisation des programmes à temps partiel
- Evaluation des voies d'accès aux études de masters

Objectif 1.2 - Faciliter l'accès aux études à des populations nouvelles

- **Mesure 1.2.1** Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires
- **Mesure 1.2.2** Améliorer la communication sur les cursus de formation à l'UNIL auprès des écolier.ière.s et des gymnasien.ne.s vaudois.e.s
- **Mesure 1.2.3** Permettre à terme et à certaines conditions, la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire suite à un échec définitif dans une faculté
- **Mesure 1.2.4** Mettre en place une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE)
- **Mesure 1.2.5** Garantir la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre les autres types de hautes écoles là où cela est pertinent

Critères de réalisation :

- Nbr de manifestations dédiées à une meilleure information sur les études universitaires
- Définition et mise en œuvre d'une procédure ad hoc pour réintégrer les personnes en échec définitif
- Définition et mise en œuvre d'une procédure de VAE
- Nbr d'étudiant.e.s en master en provenance des autres filières UNIL, des HES et de la HEP

Objectif 1.3 - Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite

- **Mesure 1.3.1** Affirmer le rôle formateur de la première année d'études
- **Mesure 1.3.2** Répondre à l'évolution démographique du Canton
- **Mesure 1.3.3** Faire face à la pénurie de médecins
- **Mesure 1.3.4** Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiantes et étudiants
- **Mesure 1.3.5** Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine
- **Mesure 1.3.6** Appliquer le cadre national de qualifications et réorganiser l'enseignement sur la base des "learning outcomes"
- **Mesure 1.3.7** Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiant.e.s par un encouragement à confronter théorie et pratique (ePortfolios)

Critères de réalisation :

- Mise en œuvre d'un système de tutorat
- Augmentation de la capacité de formation en médecine (nbr de places dans les années cliniques)
- Montants alloués à l'amélioration de l'encadrement
- Evolution du taux d'encadrement
- Introduction généralisée du cadre national de qualifications et mise en œuvre des *learning outcomes*
- Typologie des mesures mises en œuvre pour confronter théorie et pratique et nbr de cursus et d'étudiant.e.s concerné.e.s

AXE 2 - Recherche

Objectif 2.1 - Renforcer la culture de recherche

- **Mesure 2.1.1** Etendre la culture de recherche à tous les niveaux
- **Mesure 2.1.2** Valoriser les chercheur.euse.s par une large mise en commun des résultats de recherche
- **Mesure 2.1.3** Pour les jeunes chercheur.euse.s et les chercheur.euse.s avancé.e.s, soutenir l'obtention de fonds de recherche et la participation à des projets de recherche d'envergure aux plans suisse et européen
- **Mesure 2.1.4** Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats
- **Mesure 2.1.5** Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres hautes écoles vaudoises.

Critères de réalisation :

- Nbr de doctorats décernés
- Nbr d'actions visant une large diffusion interne des résultats des recherches
- Nbr de colloques et de manifestations scientifiques organisés
- Nbr de séjours scientifiques de plus de 3 mois (in et out)
- Fonds de recherche obtenus, répartis par source et par faculté
- Nbr de travaux scientifiques publiés (estimation selon leur nature)
- Participation à des projets d'envergure
- Nbr d'accords de partenariats conclus, selon le type d'institution et de pays
- Nbr de contrats et de brevets conclus en matière de transfert de technologies

AXE 3 - Contribution à la société

Objectif 3.1 - Consolider la formation continue

- **Mesure 3.1.1** Développer et diversifier le portefeuille de formations en coordination avec les autres Hautes écoles vaudoises
- **Mesure 3.1.2** Favoriser l'investissement des membres du corps enseignant dans la formation continue
- **Mesure 3.1.3** Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée

Critères de réalisation :

- Nbr de formations continues offertes
- Nbr de jours/participants en formation continue
- Evaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de formation continue
- Nbr de professeur.e.s impliqué.e.s dans des activités de formation continue

Objectif 3.2 - Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

- **Mesure 3.2.1** Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité
- **Mesure 3.2.2** Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL
- **Mesure 3.2.3** Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL

Critères de réalisation :

- Nbr d'enseignements et de projets de recherche intégrant des problématiques de durabilité
- Evolution des consommations de ressources naturelles et énergétiques sur le Campus

Objectif 3.3 - Ouvrir vers la Cité les activités de recherche

- **Mesure 3.3.1** Développer des activités de médiation scientifique
- **Mesure 3.3.2** Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe aux Hautes écoles vaudoises

Critères de réalisation :

- Nbr de manifestations organisées
- Constitution de la plateforme conjointe

AXE 4 - Politique institutionnelle

Objectif 4.1 - Instaurer une politique de relève académique

- **Mesure 4.1.1** Apporter un encadrement scientifique aux doctorant.e.s
- **Mesure 4.1.2** Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau postdoctoral
- **Mesure 4.1.3** Soutenir la relève féminine
- **Mesure 4.1.4** Améliorer les procédures d'évaluation des professeur.e.s assistant.e.s en pré titularisation conditionnelle
- **Mesure 4.1.5** Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève
- **Mesure 4.1.6** Valoriser les compétences en vue de carrières extra-universitaires
- **Mesure 4.1.7** Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique

Critères de réalisation :

- Pourcentage de doctorant.e.s ayant accès à un programme doctoral
- Pourcentage de doctorant.e.s inscrit.e.s formellement dans un programme doctoral
- Pourcentage de femmes nommées à des postes professoraux (1 nomination sur 4 au moins)
- Révision des procédures de titularisation des professeur.e.s assistant.e.s
- Mesures d'accompagnement des doctorant.e.s afin de renforcer leurs compétences transversales
- Création d'une Commission de la relève

Objectif 4.2 - Développement du Campus

- **Mesure 4.2.1** Planifier les développements et la rénovation des infrastructures du Campus de Dorigny
- **Mesure 4.2.2** Réaffecter et agrandir les bâtiments Amphipôle et Unithèque
- **Mesure 4.2.3** Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site du Bugnon
- **Mesure 4.2.4** Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie (sociale et culturelle) sur le Campus de l'UNIL

Critères de réalisation :

- Formulation d'une planification des besoins
- Rénovation et agrandissement de l'Amphipôle et de l'Unithèque

Objectif 4.3 - Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise

- **Mesure 4.3.1** Affirmer les spécificités de l'UNIL
- **Mesure 4.3.2** Créer le Centre lausannois du cancer
- **Mesure 4.3.3** Contribuer à la mise en place du "Human brain project"
- **Mesure 4.3.4** Développer le pôle lausannois en bioinformatique et biologie computationnelle
- **Mesure 4.3.5** Développer à l'UNIL un Centre de compétences dans le domaine des sciences du sport
- **Mesure 4.3.6** Finaliser le transfert de l'IDHEAP à l'UNIL

Critères de réalisation :

- Evaluation de l'impact de la restructuration de la FGSE
- Evolution des activités de recherche dans les domaines des Sc Soc, ESC et HEC
- Mandats de l'ESC
- Evolution de l'attractivité des enseignements dans les domaines des Sc Soc, ESC et HEC
- Evaluation de l'impact de la création du Centre de compétences en sciences du sport
- Evaluation de l'impact de l'intégration de l'IDHEAP

Annexe 3 : Références

- Exposé des motifs et projet de décret du 13 mai 2013 sur le plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL
- Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) du 6 juillet 2004
- Règlement d'application de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RLUL) du 18 décembre 2013
- Règlement d'application des dispositions financières de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RFin-LUL) du 15 février 2012
- UNIL (2013). Rapport de gestion 2012
- UNIL (2014). Rapport de gestion 2013
- UNIL (2015). Rapport de gestion 2014
- UNIL (2016). Rapport de gestion 2015
- UNIL (2017). Rapport de gestion 2016

**RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022
de l'Université de Lausanne**

1. PREAMBULE

La commission ad hoc constituée pour traiter de cet objet s'est réunie le vendredi 24 août 2018 à la Salle Cité du Parlement vaudois, rue Cité-Devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mme Florence Bettschart-Narbel (présidente et rapportrice), de Mmes les députées Sonya Butera, Catherine Labouchère, Léonore Porchet, Graziella Schaller, et de MM. les députés Sergei Aschwanden, Jean-Luc Chollet, Aurélien Clerc, Fabien Deillon, Jean-Michel Dolivo, Jean-Claude Glardon, Claude Schwab, Daniel Trolliet, Philippe Vuillemin. Excusé : Vassilis Venizelos

Mme la conseillère d'Etat Cesla Amarelle, cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), a également assisté à la séance, accompagnée de Mmes Nouria Hernandez, rectrice de l'UNIL et Chantal Ostorero, directrice générale de la DGES (direction générale de l'enseignement supérieur).

M. Yvan Cornu, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance, ce dont nous le remercions.

2. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

L'article 24 de la Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) prévoit une négociation en début de législature entre la direction de l'Université de Lausanne (UNIL) et l'Etat de Vaud sur le plan stratégique pluriannuel de l'UNIL. Basées sur le plan d'intentions 2017-2022 de l'UNIL, ces discussions ont abouti à l'élaboration du plan stratégique pluriannuel 2017-2022, faisant l'objet du présent EMPD.

L'UNIL doit relever plusieurs défis relatifs à ses quatre missions fondamentales : enseignement, recherche, prestations de service, liens à la société :

- L'augmentation constante du nombre d'étudiants, qui ont franchi la barre des 15'000 en 2018. Cela implique de devoir réfléchir à un enseignement diversifié et alternatif, notamment par le biais de solutions numériques, dans la mesure où dès la 1^e année, l'enseignement doit en principe être assuré par des professeurs (et non par des assistants ou maîtres d'enseignement).
- 95 % des jeunes diplômés ne poursuivent pas de carrière académique. Il s'agit donc de les préparer à la vie active, en mettant l'accent sur l'esprit d'entreprendre.
- Dans la recherche, il faut rester à un niveau élevé dans le contexte international dans le mouvement de science ouverte (open science), avec la publication libre de droits (open access) et la mise en commun de données (open data).
- Les chercheurs doivent désormais travailler de manière interdisciplinaire dans un monde toujours plus complexe.
- L'université, en tant que réservoir d'experts, veut contribuer à la réflexion sur la durabilité.
- Dans l'axe institutionnel, l'université considère que, pour l'égalité des chances, l'augmentation de la proportion de professeurs a un effet d'entraînement sur la société.

Le développement de la place scientifique lausannoise amène des interactions avec l'ensemble de la formation vaudoise, soit également avec les Hautes écoles et l'EPFL. L'excellence de l'UNIL a été récompensée en 2017 par la remise du prix Nobel de chimie au professeur J. Dubochet.

De 2006 à 2018, l'UNIL suit une courbe ascendante dans le classement de Shanghai, ce qui témoigne de sa bonne santé.

3. DISCUSSION GENERALE ET EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

a. DISCUSSION GÉNÉRALE

Mode de financement des projets de recherche

Un commissaire annonce qu'il s'abstiendra au vote final, en raison du mode de financement par projet de recherche. Cette manière de faire représente un gaspillage de fonds publics, car les chercheurs passent leur temps à rédiger des demandes de fonds (au Fonds national suisse (FNS), aux fonds européens). Or, ces fonds ne retiennent que peu de projets (50 % pour le FNS, 20 % au niveau européen). Les refus sont dus au manque de fonds, mais non à la qualité du projet. Cela illustre la posture néo-libérale de l'UNIL.

Il lui est répondu que ce système est généralisé en Suisse et en Europe. Les universités dégagent effectivement des fonds pour que les chercheurs puissent présenter leurs projets aux différents fonds. Si un projet est refusé, il n'est pas rare qu'il soit accepté dans un deuxième ou troisième temps, après avoir été affiné en fonction des remarques formulées. En outre, le fait de rédiger une demande de fonds nécessite de réfléchir profondément à la méthode à mettre en œuvre, ce qui n'est jamais du gaspillage. Il est toutefois reconnu que d'essayer plusieurs refus provoque un sentiment de découragement contre-productif.

Système d'évaluation des mesures

Un commissaire s'intéresse au système d'évaluation des mesures et demande des explications sur le processus.

La DGES procède à l'appréciation des mesures plutôt qu'à leur évaluation. Elle se base sur le rapport annuel de gestion remis par l'UNIL, qui intègre le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique. Une documentation complémentaire peut être demandée sur certains objets. De plus, la DGES et la direction de l'UNIL se rencontrent toutes les cinq à six semaines pour discuter du suivi du plan stratégique. Finalement, le suivi par la DGES est soumis à l'UNIL, suscitant des discussions nourries. Il s'agit d'assurer le suivi tout en respectant l'autonomie de l'UNIL et en tenant compte des moyens qui lui sont alloués.

Nombre d'étudiants à l'UNIL

Un commissaire demande si l'augmentation du nombre d'étudiants à l'UNIL constitue un but pour l'institution.

La rectrice répond que l'UNIL n'a aucunement pour but d'accueillir toujours plus d'étudiants, cela serait même contraire aux objectifs de développement durable qu'elle vise. L'université répond principalement au besoin local d'une population croissante, ce qui explique l'augmentation du nombre d'étudiants. L'université étant ouverte, elle ne peut limiter ce nombre. En outre, elle ne connaît pas de processus de recrutement actif à l'étranger. Enfin, le nombre d'étudiants dans une université et sa qualité ne sont pas liés.

La Conseillère d'Etat ajoute que l'université se distingue ainsi des hautes écoles spécialisées qui régulent le nombre d'étudiants en fonction des places de formation pratique. Il y a ainsi une plus forte demande de besoins en formation pour les nouvelles sciences et matières, par exemple en humanité numérique et en médecine.

Une commissaire s'inquiète de la pression sur le personnel administratif de l'UNIL qui pourrait être due à cette augmentation.

La rectrice explique que, lors de la rédaction du plan d'intentions, il a été tenu compte des remarques exprimées par les doyens, les services et les corps lors d'une consultation. Ainsi, le plan stratégique, basé sur le plan d'intentions, remporte une adhésion très large, y compris de l'administration.

Stages pratiques

Une commissaire s'inquiète du manque de places de stage, notamment en soins infirmiers et en médecine. Sans l'ouverture de places de stage dans les hôpitaux de zone et les cabinets privés, le nombre de places dans un centre universitaire aurait été insuffisant.

Qualité de l'enseignement

Une commissaire souhaite obtenir la confirmation que l'UNIL s'oriente vers une formation excellente et s'interroge sur ce qu'implique en matière d'enseignement l'orientation toujours plus marquée vers le marché du travail prise par l'UNIL. De plus, elle aimerait savoir ce qu'il en est du corps intermédiaire, qui se trouve en situation de précarité.

La Conseillère d'Etat répond que l'on vise en particulier l'excellence de l'enseignement, les cours de 1^e et 2^e années étant délivrés par des professeurs expérimentés. Le plan d'intentions exprime la volonté de favoriser l'esprit d'entreprendre. Les 95 % des étudiants ne se dirigeant pas vers une carrière académique, l'UNIL organise des ateliers pour préparer les étudiants à la vie professionnelle.

L'UNIL souhaite que personne n'échoue pour de mauvaises raisons, par exemple à cause d'un professeur qui donnerait de mauvais cours ou qui ne fournirait aucun support de cours. Jusqu'à maintenant, les succès en recherche étaient considérés comme plus importants que les succès en enseignement, plus difficiles à évaluer. Employer le terme « excellence » signifie que l'on promeut une culture de l'importance de l'enseignement ; on encourage les professeurs à enseigner en partageant leur passion.

Bourses d'études

Une commissaire s'étonne que la précarisation toujours plus importante des étudiants soit si peu mentionnée dans les documents reçus. Les aides du SAS et de la FAE ont été épuisées et il serait fort dommageable que des étudiants compétents doivent interrompre leur cursus par manque de moyens financiers.

La cheffe de Département explique qu'une des ambitions est de stabiliser les taxes universitaires, relativement basses à l'UNIL en comparaison intercantonale. Elle espère de plus que les bourses seront délivrées dans un délai de trois mois après réception de la demande, si elle est acceptée. La rectrice ajoute que l'UNIL a débloqué 50'000 francs lorsque la FAE a épuisé ses fonds ; des fondations et la Société académique vaudoise ont apporté leur aide.

Employabilité des diplômés de l'UNIL

Les diplômés de l'université sont hautement employables. Le taux de chômage des diplômés est inférieur au taux général, 2,2 % après 5 ans. L'UNIL se soucie que chacun trouve un emploi. Certains doctorants se retrouvent démunis pour se présenter aux entreprises, il s'agit de leur apprendre à mettre en valeur leur expérience de recherche. Devenir enseignant implique de passer d'une logique d'examens à une logique de concurrence et de concours. Il faut aussi se montrer prêt à changer d'université pour trouver un poste.

Un commissaire considère que le fait de se préparer au marché du travail revient à se rapprocher des employeurs. Aider les étudiants à présenter un dossier de candidature est positif, mais coller aux demandes des employeurs dans le développement des formations est problématique. On risque notamment de former des personnes qui se trouveront en retard par rapport aux besoins du marché, car il faut du temps pour développer des formations.

La rectrice répond que c'est pour la formation continue que l'on souhaite des formations en adéquation avec les demandes du monde de l'emploi, non pour la formation universitaire normale.

Logements étudiants

La cheffe de Département informe que le bâtiment Vortex offrira environ 1000 logements en 2020 et contribuera à la lutte contre la pénurie de logements de ces dernières années.

Formations en cours d'emploi

Une commissaire estime que, du fait que de nombreux étudiants travaillent durant leurs études, il faudrait assouplir les formations et offrir plus de possibilités de formation en cours d'emploi.

La rectrice répond que la possibilité de suivre des études en master à temps partiel existe déjà et les facultés vont essayer d'élaborer des plans d'études en bachelor à temps partiel. Cela est plus facile à organiser dans certaines facultés que dans d'autres, c'est par exemple impossible en médecine. Ce développement tient à cœur de la direction.

Collaboration avec la société civile

Une commissaire considère que l'aspect de la collaboration avec la société civile la laisse sur sa faim et elle souhaite des informations spécifiques concernant les différentes facultés.

La rectrice explique que l'on profite de grands projets, par exemple la Fête des Vignerons, les Jeux olympiques de la jeunesse en 2020, pour impliquer les étudiants avec des travaux de master.

L'UNIL est très intéressée à participer à des projets de recherche-action, peu valorisés par les instances qui financent la recherche, comme le FNS, mais qui impliquent les citoyens et donnent des résultats directement utiles pour la société. Le projet Volteface, en lien avec la transition énergétique, implique l'UNIL, Romande Energie, le canton de Vaud et d'autres acteurs de la société. Un projet de développement durable avec plusieurs acteurs de la société fera suite à Volteface.

L'UNIL travaille sur la médiation scientifique avec l'Interface sciences-société, qui organise des événements pour mettre en contact le monde scientifique et les chercheurs avec la société et des personnes avec une vision critique.

Un commissaire, en accord avec la Conseillère d'Etat, estime que l'on pourrait remplacer «société civile» par «société».

Positionnement de l'UNIL dans le monde francophone international

Un commissaire qui est membre de la délégation vaudoise à l'Assemblée parlementaire de la francophonie s'enquiert du positionnement de l'UNIL dans un monde francophone en développement, surtout en Afrique, et des contacts qu'elle pourrait établir avec les universités de ce continent.

La rectrice explique que l'UNIL mène des projets de recherche en Afrique, mais n'a pas conçu de formations en ligne ouvertes à tous avec des MOOCs dédiés aux pays africains, comme le fait l'EPFL. Toutefois, elle réfléchit à des combinaisons de cours en ligne et en présentiel. L'UNIL accueille des étudiants africains boursiers de la Confédération. Le message donné aux étudiants est de savoir le français, l'allemand et l'anglais. Le Centre de langues fournit d'énormes efforts. La faculté de droit propose un master bilingue français allemand.

b. EXAMEN DE L'EMPD

Seuls les chapitres et sous-chapitres objets d'une discussion sont mentionnés.

Point 3 de l'EMPD : Contexte de la formation supérieure

Un commissaire veut savoir que sont concrètement les prestations de service : s'agit-il d'un carcan contraignant pour les enseignants et les chercheurs ?

La rectrice explique que, par exemple, l'école des sciences criminelles est parfois sollicitée pour effectuer des analyses et travaille alors sur mandat. Ses prestations sont rémunérées. Des spécialistes en architecture ou en histoire de l'art peuvent aussi être sollicités par l'Etat de Vaud pour des études.

La Conseillère d'Etat ajoute que la faculté de théologie a proposé d'organiser une formation complémentaire destinée aux enseignants de l'école obligatoire pour les cours d'éthique et de culture religieuse. L'université pourrait aussi se charger du monitoring de l'éducation numérique.

Point 3.1 de l'EMPD : Les tendances internationales

A la question de savoir ce qu'est une classe inversée, la rectrice répond que cela consiste, pour l'étudiant, à lire un document et/ou faire des exercices avant le cours puis à poser des questions au professeur lors du cours. Dans une classe normale, le professeur explique le document en cours.

Point 3.3 de l'EMPD : Le marché du travail

Une commissaire s'étonne que, dans les objectifs de l'UNIL, il n'est inscrit nulle part que l'on adaptera la formation au marché du travail. Par contre, l'EMPD indique que les hautes écoles doivent affiner la pertinence de leurs formations.

La directrice générale de la DGES explique que la phrase concerne en particulier les hautes écoles spécialisées (HES) qui doivent offrir des formations professionnalisantes en adéquation avec les besoins du marché du travail.

Point 3.6 de l'EMPD : L'Université de Lausanne

Un commissaire estime qu'il ne faudrait pas sous-entendre qu'une puissance extérieure oblige les personnes à travailler vite. La recherche fondamentale sert aussi égos, intérêts personnels et carrières. Ainsi, on publie de plus en plus rapidement sur n'importe quel sujet.

Un autre commissaire se demande que réalise l'UNIL pour lutter contre cette tendance à la publication rapide.

La rectrice est d'accord avec le fait que la nécessité de publier vite et beaucoup pour obtenir des financements a un effet pervers : la tentation de publier des résultats pas encore aboutis, voire falsifiés. L'UNIL essaie donc de mettre en place des mécanismes pour garantir une éthique dans la recherche même sous pression, avec notamment une commission qui sera chargée d'examiner les projets à l'interne.

Le financement dépend beaucoup du domaine. En faculté de biologie et de médecine, les professeurs bénéficient d'un financement stable par l'UNIL, qui leur permet de mener des recherches sans l'aide du FNS. Par contre, ce montant double ou triple si on obtient des fonds de la part de ce dernier. Pour les médecins du CHUV, il s'agit de mener une réflexion très profonde sur la façon de leur donner du temps protégé pour la recherche. Actuellement ils n'en ont pas, raison pour laquelle il leur est très difficile de mener des recherches importantes.

La Conseillère d'Etat ajoute que l'inflation du nombre de recherches est inévitable dans la mesure où le FNS pousse les jeunes chercheurs à publier en open access sans passer par les revues scientifiques traditionnelles.

Gestion du Campus (en perspective de l'ouverture du Vortex)

Un commissaire demande comment le campus deviendra-t-il « habité sûr » (p. 13, dernier paragraphe).

La cheffe de Département explique que le plan d'exploitation du Vortex, pour lequel la problématique se pose, car 1000 étudiants y passeront la nuit, est en préparation. Le campus n'étant pas conçu pour accueillir des personnes jour et nuit, il est essentiel de réfléchir à la sécurité.

La rectrice ajoute que la direction se préoccupe de la problématique. Actuellement, uniSEP, le service de sécurité de l'UNIL couvre le campus et, de nuit, d'autres sociétés telles Securitas prennent la relève. L'équipe de l'UNIL devra s'étoffer dès 2020 pour pouvoir patrouiller jour et nuit sur le campus ; pour cela, uniSEP monte en force petit à petit. Il serait bénéfique que l'université se dote de ses propres services pour assurer le cycle complet jour et nuit. Les personnes engagées par l'UNIL pour maintenir la sécurité du campus suivent une formation sur la façon d'interagir avec des étudiants.

Une commissaire pose la question de savoir quels seront les services présents sur le campus 24/7. Y aura-t-il, par exemple, une permanence médicale ? La rectrice indique que le 1^{er} étage du Vortex abritera des services et offrira un espace de vie commune.

Un commissaire salue le changement de direction à 180° qui s'est opéré depuis l'installation de l'UNIL à Dorigny : à l'époque, aucun étudiant ne devait rester sur le site le soir et la nuit.

La directrice de la DGES indique que la Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne va gérer les locataires du Vortex que seront les étudiants, comme elle gère les logements sur le site de l'EPFL.

Le service de sécurité de l'UNIL s'avère beaucoup plus efficace qu'un service externe. Le défi sera de maintenir la qualité de vie et le faible taux d'infractions commises à Dorigny. Il s'agira d'avoir une vision commune et partagée avec l'EPFL.

Pour finir sur ce sujet, la rectrice ajoute que la renaturation de la Chamberonne offrira peut-être la possibilité de profiter de ses rives. Des espaces pour du jardinage par exemple seront également prévus (expériences, permaculture, ...).

Sciences citoyennes

Un commissaire s'enquiert du concept de sciences citoyennes.

La rectrice explique que la recherche citoyenne implique les acteurs locaux, par exemple en demandant aux ornithologues amateurs de compter les oiseaux qui arrivent dans une région à un moment déterminé et de transmettre ces données à un chercheur de l'UNIL.

Sur question d'un commissaire, la directrice de la DGES répond qu'à Dorigny, une parcelle, prévue dans le Plan d'affectation cantonal (PAC) 229 qui régit le territoire des hautes écoles, est utilisée de manière agricole. Construire sur cette zone de dégagement étant contraire aux intentions du PAC 229, une révision de ce plan serait nécessaire.

Une commissaire a participé au projet Volteface, pour réfléchir à une université ouverte sur la société. De nombreuses municipalités (Yverdon, Montreux, Nyon, Morges, etc.) en étaient partie prenante.

Point 5 de l'EMPD : Plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne

Point 5.3 Axe 3 - les liens à la société

Sur question d'un commissaire, la Conseillère d'Etat relève que le problème du nombre d'étudiants en première année de médecine et des échecs à la fin de cette année est un serpent de mer. Le problème est que l'échec définitif en médecine interdit l'intégration dans une autre faculté. On perd ainsi des étudiants qui pourraient suivre d'autres études, par exemple en biologie. Le Conseil d'Etat souhaite trouver des solutions pour introduire des ouvertures après un échec définitif en médecine.

Point 5.4 Axe 4 - la politique institutionnelle

Une commissaire regrette qu'aux points 4.1 et 4.2, les collaborations interinstitutionnelles à l'intérieur du pays ou sur le plan international ne soient pas mentionnées, alors que cet aspect extrêmement positif est développé dans le chapitre 3.6.

Une autre commissaire estime que l'engagement associatif est particulièrement intense à l'UNIL, certains projets s'apparentant à l'entrepreneuriat et demande si cela est compris dans le point 4.1.

La rectrice répond que le point 4.1 recouvre tous les projets, pas seulement les start-ups par exemple. L'UNIL encourage les projets en les finançant ou en les conseillant sur d'autres sources de financement.

Une commissaire demande de plus si la lutte contre le harcèlement est comprise dans l'objectif du point 4.3.2. Dans un cas de harcèlement, il a été procédé au déplacement de l'enseignant au lieu d'une sanction à son encontre.

La rectrice explique que des sanctions ont été prononcées sans être rendues publiques, le dossier étant confidentiel. La tolérance zéro s'applique en matière de harcèlement. Chaque cas est dénoncé au groupe Impact et en cas de harcèlement avéré, des sanctions sont prises.

Egalité des chances

La direction essaie d'insister sur l'égalité des chances à l'engagement de professeurs. Pour l'instant, les femmes représentent 20 % des professeur-e-s. Il s'agit d'avoir autant de professeures que de professeurs jusqu'à ce que les questions de genre ne se posent plus.

4. VOTE SUR LE PROJET DE DECRET :

L'art. 1 du projet de décret est adopté par 13 voix pour et 1 abstention.

L'art. 2 du projet de décret – formule d'exécution - est adopté à l'unanimité.

5. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

A l'unanimité, la commission recommande au Grand Conseil d'entrer en matière sur cet EMPD.

Lausanne, le 25 janvier 2019.

La rapportrice :
(Signé) Florence Bettschart-Narbel

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Claudine Wyssa - Des enfants non scolarisés dans le canton de Vaud ?

Rappel de l'interpellation

La Commission de gestion 2016, dans sa 2^e observation sur le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, attire notre attention sur les graves difficultés rencontrées par certains petits élèves à s'adapter au monde scolaire. De mon point de vue, la question est bien plus grave encore que celle qui est évoquée par la Commission de gestion. En effet, il semble que dans notre canton des enfants, même très petits, 6 ans, pour l'exemple qui m'est connu, soient exclus de l'école, car toutes les mesures existantes ont échoué et aucune solution n'a pu être trouvée face à leur comportement inadapté dans des classes d'école.

Certes, leur comportement n'est pas admissible et n'est pas gérable par les enseignants. Certes, ce comportement perturbe des classes entières et ce sont les autres enfants de ces classes qui en pâtissent. Certes, des mesures d'assistance aux enseignants ou à l'enfant ont été mises en place et n'ont pas porté leurs fruits. Mais, exclus de l'école, cela veut dire que ces enfants n'ont plus le droit à l'éducation de base alors que c'est une obligation constitutionnelle et qu'ils sont livrés à eux-mêmes et, si la situation se prolonge, surtout sans solution pour leur futur. Cela signifie des enfants qui resteront illettrés, sans possibilité d'apprendre un métier, sans espoir, sans avenir.

Je m'étonne que dans notre canton de telles situations soient possibles et, qui plus est, connues du département et admises par lui. Je pose donc les questions suivantes :

- 1. Le Conseil d'Etat peut-il confirmer que dans notre canton il existe des enfants qui, même très jeunes, temporairement ou durablement, ne vont pas à l'école parce qu'ils en ont été exclus et qu'il n'y a pas de solution pour eux ? Combien sont-ils ?*
- 2. Techniquement, ces cas sont nommés " enfants en scolarisation sous responsabilité des parents ". Le Conseil d'Etat est-il conscient que ce sont des enfants qui sont souvent laissés à eux-mêmes, par exemple pendant que leurs parents travaillent ?*
- 3. Une recherche de solutions concrètes pour ces enfants et ces familles est-elle engagée ?*
- 4. Les parents d'élèves sont-ils suffisamment informés des conséquences sur leur enfant liées à ce type de situation ? Existe-t-il des structures d'aide aux parents, souvent démunis devant la responsabilité éducative qui leur incombe ? Dans les cas les plus difficiles, les parents refusent toute aide ; y a-t-il un moyen de les convaincre d'entrer dans une démarche de soutien, que ce soit pour eux ou pour leur enfant ?*
- 5. Certaines communes ont pris l'initiative de créer des structures communales pour pallier ces situations inacceptables. N'est-ce pas le rôle du canton ? Ne devrait-il pas à tout le moins prendre en charge leur financement ?*

6. *Peut-on dire que c'est le signe d'un échec de la politique d'intégration à tout prix dans le cadre scolaire et que les limites de cette stratégie sont atteintes ?*

I. Remarques générales

Le Conseil d'Etat a examiné avec une grande attention l'interpellation "Des enfants non scolarisés dans le canton de Vaud ?" de Mme la Députée Claudine Wyssa.

L'importance de l'objet de cette interpellation conduit le Conseil d'Etat à préciser préalablement ce qui suit.

Droit et obligation de scolarisation

Le principe du droit à l'enseignement est consacré à l'art. 36 de la Constitution du Canton de Vaud, ainsi que, notamment, aux art. 1, 5 et 54 de la loi sur l'enseignement obligatoire (ci-après : LEO).

L'interpellante rappelle ces fondements constitutionnels et légaux. Elle met par ailleurs en avant des éléments, relevant de ce qui pourrait être résumé sous la notion générique de "principe de réalité", qui mettent à mal la règle de la scolarisation obligatoire, sous une forme ou une autre, pour tous les élèves de la tranche d'âge considérée.

Dans de très rares situations, ces éléments conduisent à admettre momentanément des dérogations légales aux principes de droit et d'obligation de scolarisation. Le cas de ces élèves nécessite un examen très précis qui doit permettre de comprendre les causes à l'origine de cette dérogation aux principes rappelés ci-dessus. Cette analyse doit aussi permettre bien naturellement de rechercher les solutions permettant la scolarisation des élèves concernés.

Nature des situations

L'interpellante évoque les élèves en âge de scolarité, et plus particulièrement les plus jeunes d'entre eux. C'est la question de l'exclusion, et donc de la déscolarisation qui en découle, qui est ainsi posée.

Les cas de déscolarisation étant très rares, il est difficile de les répartir en catégories clairement identifiées. Cette catégorisation est donc indicative et ne prétend pas à recouvrir de façon systématique la diversité des possibilités. Le Conseil d'Etat considère deux groupes distincts :

1. les élèves scolarisés, qui, par leur attitude et leur comportement particulièrement inadéquats, perturbent de façon importante le fonctionnement de l'institution scolaire ;
2. les élèves, qui, en raison de leur parcours ou de caractéristiques personnelles, sociales, comportementales et/ou liées à un trouble ou une déficience, nécessitent des mesures d'accompagnement importantes pour envisager une intégration scolaire adéquate.

Les élèves de la première catégorie sont scolarisés. Ils peuvent être exclus de l'école aux conditions de l'art. 124 LEO, pour une durée variable définie en fonction de la gravité de la situation. En cas d'exclusion définitive, la décision est de la compétence du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (ci-après : DFJC).

Le plus souvent, ces élèves sont relativement âgés. Ils ne souffrent pas nécessairement d'un trouble ou d'une déficience particuliers mais plutôt de ce qu'il est convenu d'appeler, de façon générique, de difficultés majeures de comportement. Les mesures qui leur seraient nécessaires relèvent plutôt du champ éducatif, raison pour laquelle l'article de la LEO qui régit ces situations est classé dans la section "sanctions disciplinaires".

En d'autres termes, c'est ici la responsabilité de l'élève, et naturellement de sa famille, qui est sollicitée pour assurer un maintien et, cas échéant, un retour à une scolarisation régulière. Si nécessaire, et pour aider des parents en difficultés, le recours aux mesures socio-éducatives prévues dans la loi sur la protection des mineurs (ci-après : LProMin) peut être envisagé.

Les élèves de la seconde catégorie rencontrent, et font rencontrer à l'institution scolaire, des difficultés

différentes.

Si les attitudes et comportements en classe peuvent être peu ou prou identiques à ceux des élèves du premier groupe, la différence principale se situe au niveau des causes desdites attitudes de l'enfant. Ces dernières sont identifiées, et toujours au risque d'une simplification excessive, peuvent être catégorisées ainsi :

- difficultés fortes de l'autorité parentale pour assurer l'éducation de l'enfant ;
- difficultés liées à des troubles importants du développement (troubles envahissant du développement, troubles du spectre autistique, troubles majeurs d'apprentissage, ...) ;
- difficultés liées à des situations de vie particulières (certains contextes de migration, traumatismes, violences subies, ...) ;
- cumul de tout ou partie des éléments ci-dessus.

La situation est ici fort différente, puisqu'il ne s'agit pas de sanctionner un élève en raison de son attitude. Il est en effet généralement entendu que, dans ce cas, l'élève ne peut être considéré comme volontairement et unilatéralement responsable de sa situation.

Par ailleurs, il se peut que l'institution scolaire soit confrontée à un tel type de difficulté au moment de l'entrée à l'école. Si un refus momentané d'admission pour ces élèves entrant dans la scolarité obligatoire est décidé, c'est pour conjuguer deux éléments distincts :

- la recherche des dispositifs à mettre en œuvre pour la meilleure scolarisation de l'enfant, en tenant compte des spécificités de sa situation ;
- la protection de l'institution scolaire, et en particulier des autres élèves dont la scolarité serait compromise par la présence, sans mesures spécifiques et adaptées, de l'élève en graves difficultés.

La prise en compte de ces deux nécessités résume en quelque sorte la politique voulue par le Conseil d'Etat. Il s'agit, d'une part, de rechercher toujours la meilleure solution de scolarisation pour chaque enfant, ainsi que la meilleure politique d'éducation pour l'ensemble des enfants du canton. D'autre part, cette recherche de solutions doit s'inscrire dans une politique éducative à visée inclusive, étant entendu que, pour des cas bien particuliers, la scolarisation complète ou partielle dans une structure scolaire régulière n'est pas obligatoirement la meilleure solution pour l'élève concerné.

L'interpellation de Mme la Députée Wyssa couvre très précisément ce champ de tension. Ces situations imposent aux professionnels un travail extrêmement conséquent visant à trouver la solution la plus équilibrée et la plus favorable.

Dans ces circonstances à la fois rares et extrêmement complexes, une déscolarisation momentanée, la plus courte possible, est parfois la seule solution praticable.

Comme le relève par ailleurs l'interpellante, la position des parents et leur degré d'acceptation de la réalité de la situation de leur enfant peut être un élément déterminant. Dans ce cas de figure, hélas relativement fréquent, cette déscolarisation peut également participer à une forme d'évolution de la position des parents.

Pour conclure sur ces considérations générales, il faut encore rappeler que les professionnels en charge de conduire les démarches nécessaires sont particulièrement attentifs à les anticiper, dans la mesure du possible, afin d'éviter ces risques de déscolarisation, à la condition que les parents en acceptent le principe.

Ces considérations générales rappelées, le Conseil d'Etat répond comme suit aux questions de Mme la Députée Wyssa.

II. Réponses aux questions

1. Le Conseil d'Etat peut-il confirmer que dans notre canton il existe des enfants qui, même très

jeunes, temporairement ou durablement, ne vont pas à l'école parce qu'ils en ont été exclus et qu'il n'y a pas de solutions pour eux ? Combien sont-ils ?

Le Conseil d'Etat confirme que, dans une perspective temporelle qui se veut être la plus limitée possible, il existe dans le canton quelques très rares situations d'élèves momentanément ou durablement exclus de l'enseignement obligatoire.

En référence à ce qui est rappelé précédemment, les déscolarisation sont soit le fait de mesures disciplinaires, soit de mesures "transitoires" qui doivent déboucher sur une proposition de scolarisation ou de prise en charge institutionnelle.

S'agissant des élèves qui ont fait l'objet d'une exclusion (définitive ou temporaire) au sens des mesures disciplinaires définies à l'art. 124 LEO, il peut être précisé que lors des deux dernières années scolaires, soit 2015-2016 et 2016-2017, quinze renvois définitifs ont été prononcés par le DFJC. Treize d'entre eux l'ont été à l'encontre d'élèves du secondaire, de la 9S à la 11S et deux à l'encontre d'élèves du primaire, l'un scolarisé en 6P, l'autre en 7P. Des problèmes graves et répétés de comportement, sous forme de violences diverses contre des camarades ou des enseignant-e-s, ont été relevés dans quatorze cas, souvent assortis d'un investissement pratiquement nul dans le travail ou d'un absentéisme important. Dans un seul cas, la cause a été l'absentéisme massif de l'élève, sans autre problème de comportement, mais qui rendait sa scolarisation impossible. Les renvois ont été prononcés après que les nombreuses mesures mises en place par les établissements scolaires se sont révélées infructueuses et n'ont pas amélioré la situation.

Ces chiffres montrent que les renvois définitifs restent très rares et limités à des situations exceptionnelles.

S'agissant des élèves qui ont été temporairement déscolarisés, le temps de trouver une solution, leur nombre est faible. En moyenne, moins d'une dizaine de situations problématiques sont identifiées chaque année, et le temps de "déscolarisation" varie de quelques jours à, très rarement, quelques semaines avant qu'une solution ne soit trouvée.

2. Techniquement, ces cas sont nommés "enfants en scolarisation sous responsabilité des parents". Le Conseil d'Etat est-il conscient que ce sont des enfants qui sont souvent laissés à eux-mêmes, par exemple pendant que leurs parents travaillent.

Le Conseil d'Etat comme la direction du DFJC sont tout à fait conscients du risque lié à l'encadrement des enfants scolarisés à domicile.

De manière générale, l'élève est scolarisé à domicile à la demande des parents, comme l'autorisent l'art. 54 LEO et l'art. 40 du Règlement d'application de la LEO (RLEO). En accord avec l'art. 21 LEO, l'art. 40 al. 2 RLEO stipule que "*le Département s'assure, au moins une fois par année, que l'enseignement dispensé à domicile est suffisant*". Ce suivi est réalisé par la Direction générale de l'enseignement obligatoire (ci-après : DGEO), sous la forme de visites à domicile effectuées par un-e collaborateur-trice pédagogique. Il est complété par la passation des Epreuves cantonales de référence (ECR) par ces élèves, ce qui donne également des indications sur les apprentissages réalisés. L'art. 40 al. 3 du RLEO précise enfin que "*en cas d'insuffisance avérée, le département peut décider une scolarisation dans un établissement de la DGEO*". Ce suivi permet de s'assurer que les enfants ne sont pas "laissés à eux-mêmes".

Actuellement, il y a environ quatre cents élèves au bénéfice de cette modalité de scolarisation.

S'agissant des élèves qui se retrouvent suspendus ou exclus de l'école, un dispositif de surveillance a été prévu par le législateur.

En effet, l'art. 124 al. 2 LEO précise de fait que "*lorsque l'élève est suspendu, le directeur s'assure qu'il est placé sous surveillance*".

Par ailleurs, lors d'un renvoi définitif, l'obligation scolaire est maintenue. L'art. 124 al. 4 LEO indique

ainsi que *"Lors d'un renvoi définitif, les parents doivent mettre en œuvre un projet de formation et de prise en charge de leur enfant."* Dans ce cas, la responsabilité de la prise en charge de la formation de l'enfant revient bien légalement aux parents. Néanmoins, même dans cette situation, la disposition précitée précise que *"A défaut de prise en charge par la famille, l'élève est mis au bénéfice de mesures socio-éducatives relevant de la loi de protection des mineurs (LProMin) suite à une demande d'aide des parents ou à un signalement, le cas échéant jusqu'au terme de sa scolarité obligatoire."*

Dans les situations qui ne relèvent ni de l'art. 54 ni de l'art. 124 LEO, traités ci-dessus, mais bien plutôt de la nécessité de trouver un dispositif de scolarisation qui réponde aux besoins spécifiques de l'enfant et qui soit accepté par les parents, la scolarisation temporaire sous la responsabilité des parents est exceptionnellement admise par défaut, dans l'attente d'une solution conforme.

Ce temps est nécessaire pour trouver une place dans un établissement adapté. Dans de telles circonstances, une scolarisation de quelques jours ou semaines dans un établissement scolaire régulier pourrait poser plus de difficultés à l'élève que l'option de la scolarisation à domicile.

Il arrive également que les parents n'acceptent pas immédiatement la solution de scolarisation préconisée et que, dans ce cas, un temps soit nécessaire pour effectuer un travail de conviction ou trouver une autre solution.

En effet, lorsque les parents refusent les solutions adaptées qui sont proposées pour leur enfant, un temps de scolarisation à domicile peut être un des facteurs qui modifie cette position initiale.

Dans toutes ces différentes situations, l'obligation scolaire est maintenue. L'élève fait l'objet d'un suivi ou d'une surveillance assurée, selon les cas, par l'établissement scolaire, la DGEO, le Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAP) ou le Service de protection de la jeunesse (SPJ). La plupart du temps, un enseignement à domicile est organisé par l'enseignement spécialisé.

3. Une recherche de solutions concrètes pour ces enfants et ces familles est-elle engagée ?

Le DFJC, et plus particulièrement les directions générales et services chargés de l'enseignement, continuent de façon incessante à rechercher des solutions pour ces situations. Les efforts importants consentis par le canton pour développer diverses structures de formation et / ou d'accueil permettent en principe de répondre aux besoins.

Par exemple, pour s'assurer qu'un élève exclu définitivement soit pris en charge, l'art. 108 al. 1 et 2 RLEO prévoit que *"Le département informe le service chargé de la protection de la jeunesse de tout renvoi définitif d'un élève. A défaut de prise en charge par la famille, ce service décide les mesures socio-éducatives qui doivent être dispensées à l'élève et s'assure de la poursuite de son instruction."*

Ces mesures socio-éducatives peuvent être dispensées de manière ambulatoire, telles que l'Aide éducative en milieu ouvert (AEMO) ou la guidance parentale. Parfois, il peut y avoir une indication de placement dans une structure éducative, avec ou sans prise en charge scolaire incluse, ou encore dans une famille d'accueil.

La difficulté de répondre à cette question sur le fond vient en réalité du fait que ce n'est pas le manque de solutions concrètes qui cause un problème, mais bien plutôt, dans certains cas, le fait que les solutions proposées ne sont pas acceptées par la famille.

Le deuxième élément qui peut donner le sentiment qu'il n'existe pas de solution s'explique par la nécessité de disposer d'un peu de temps pour construire ladite solution. C'est ce temps qui peut impliquer un moment de non scolarisation pour l'enfant.

Enfin, il faut encore relever que ce temps peut augmenter du fait du cumul des deux difficultés rappelées ci-dessus.

4. Les parents d'élèves sont-ils suffisamment informés des conséquences sur leur enfant liées à ce type de situation ? Existe-t-il des structures d'aide aux parents, souvent démunis devant la responsabilité éducative qui leur incombe ? Dans les cas les plus difficiles, les parents refusent toute aide ; y a-t-il un moyen de les convaincre d'entrer dans une démarche de soutien, que ce soit pour eux ou pour leur enfant ?

Dans les situations évoquées, les parents sont nécessairement informés de façon continue de la situation et de ses conséquences pour leur enfant. C'est ainsi le cas :

- lorsqu'il s'agit d'une mesure disciplinaire, puisque l'école a pour obligation d'informer les parents (art. 109 LEO), en soulignant de plus qu'une telle décision ne se prend pas de façon inattendue et qu'elle résulte d'un long processus dans lequel les parents sont associés ;
- lorsqu'il s'agit d'une situation particulière liée à un trouble ou une déficience de leur enfant, puisque leur accord est nécessaire.

Plus qu'une question d'information, c'est donc bien la capacité des parents à affronter cette situation qui est en jeu. Comme le relève l'interpellante, l'autorité parentale peut parfois être démunie face aux difficultés éducatives ou aux troubles de l'enfant.

Les professionnels concernés sont le premier recours en matière de structure d'aide aux parents. Ils les informent des conséquences de la situation pour le développement de leur enfant. Cela ne suffit malheureusement pas, bien souvent, à convaincre les parents ou à vaincre leurs résistances. L'implication des professionnels dans la gestion du dossier de l'enfant peut en effet diminuer le crédit que les parents accordent à leurs conseils en particulier en cas de désaccord sur la mesure proposée.

Hors les professionnels, les parents peuvent recourir, s'ils le souhaitent, aux associations de parents, locales (lorsqu'elles existent) ou faîtières. L'expérience montre cependant que ces parents en difficultés ne recourent pratiquement jamais à cette ressource.

Dans le cas où des parents se trouveraient démunis quant à leur responsabilité éducative, ils peuvent s'adresser au SPJ, qui propose plusieurs structures d'aide. Il existe aussi la structure "Histoires de parents", mise en place par la fondation Jeunesse et familles et reconnue par l'Etat de Vaud, qui propose un accompagnement individualisé aux parents vivant des difficultés éducatives. Cette entité existe dans la région lausannoise, à Nyon, Yverdon, Payerne et La Tour-de-Peilz.

Pour les cas les plus difficiles qu'évoque l'interpellante, et comme elle l'écrit elle-même, les propositions de soutien sont fort difficiles à faire accepter puisque ces familles refusent toute aide.

C'est dans ce sens qu'il faut comprendre la disposition prévue à l'art. 32 al. 2 de la loi sur la pédagogie spécialisée (ci-après : LPS). Cette disposition prévoit en effet que les professionnels ou le réseau intervenant auprès de l'enfant puisse solliciter une évaluation du besoin particulier, même en l'absence d'accord des parents.

Il faut enfin rappeler que, selon les dispositions de la LProMin et de la loi vaudoise d'application du droit fédéral de la protection de l'adulte et de l'enfant (LVPAE), si les professionnels ont acquis la conviction que l'enfant est mis en grave danger dans son développement et que les parents paraissent ne pas avoir les ressources pour pallier ce danger, ils ont l'obligation de le signaler. Cette solution est cependant mobilisée en dernière analyse.

5. Certaines communes ont pris l'initiative de créer des structures communales pour pallier ces situations inacceptables. N'est-ce pas le rôle du canton ? Ne devrait-il pas à tout le moins prendre en charge leur financement.

Ces structures communales ne sont pas recensées au niveau du canton. Dans certains cas, des initiatives communales visent à renforcer la cohésion sociale en lien ou non avec l'école, par exemple sous la forme de conseillers-ères école-famille. Il s'agit de projets spécifiques à des particularités locales, qui ne sont pas étendus à l'ensemble du canton.

Sur le fond, et comme développé dans les réponses apportées ci-dessus, le Conseil d'Etat considère que la scolarisation des élèves relève des missions de l'Etat et, qu'en ce sens, il n'entend pas déléguer cette responsabilité aux communes. En conséquence, il n'entend pas non plus subventionner des structures mises en place par ces dernières.

6. Peut-on dire que c'est le signe d'un échec de la politique d'intégration à tout prix dans le cadre scolaire et que les limites de cette stratégie sont atteintes ?

La politique d'intégration de tous les élèves dans les structures régulières de scolarisation est explicitement définie comme étant "à visée inclusive". En retenant dans la LPS en particulier cette terminologie, le législateur a voulu précisément nuancer une position "d'inclusion à tout prix", dont les experts s'accordent à dire qu'elle a ses limites, y compris et peut-être surtout pour les enfants et les élèves concernés par l'interpellation. On peut, à ce titre, rappeler l'art. 3 al. 2 de la LPS : *"Les solutions intégratives d'accueil préscolaire et de scolarisation sont privilégiées, et ce, dans le respect du bien-être et des possibilités de développement de l'enfant en âge préscolaire ou de l'élève et en tenant compte de l'environnement, notamment de la classe, et de l'organisation des structures concernées."*

Cette nuance ne doit pas, a contrario, faire oublier que le Conseil d'Etat entend mener une politique très volontariste dans le domaine de l'inclusion d'élèves à besoins particuliers dans les systèmes d'accueil et de formation réguliers existants dans notre canton, et ce, pour les enfants et élèves de 0 à 20 ans.

Le Conseil d'Etat ne considère pas que ces difficultés soient le signe d'un échec de la politique d'intégration, et ce d'autant que cette dernière va encore se développer en 2018 avec la mise en œuvre concrète de la LPS au plan cantonal. Les questions importantes que pose l'interpellante relèvent plutôt, aux yeux du Conseil d'Etat, de la complexification incessante des situations personnelles d'élèves et des limites que cette complexification fait apparaître dans les diverses structures de prise en charge que l'Etat a mises en place.

La mise en œuvre de cette politique intégrative en milieu scolaire nécessite une large palette de réponses adaptées aux élèves à besoins particuliers. C'est pourquoi il existe une étroite coordination des différents services concernés du DFJC, nécessaire pour répondre au mieux aux différentes situations évoquées.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 1 novembre 2017.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Application de l'art. 108 RLS, quelques précisions svp.

Rappel

Dans son bulletin de septembre 2017, le syndicat de la Société Vaudoise des Maîtres Secondaires (SVMS) évoque l'application de l'article 108 du Règlement sur la Loi scolaire de 1984 qui stipule :

" e) Premier engagement par contrat de durée déterminée d'une année, puis désignation par contrat de durée indéterminée ^{1,6}

¹A la fin de la première année scolaire d'engagement, si l'enseignement du maître a donné satisfaction, un nouveau contrat est établi par le service pour une durée indéterminée, sur la base d'un rapport d'évaluation et d'un préavis établis par le conseil de direction de l'établissement. Ce contrat de durée indéterminée tient lieu de désignation au sens de l'article 33 du règlement général de la loi sur le personnel ^A.

²Si, à l'issue de cette première année d'enseignement, l'activité professionnelle du maître ne répond pas aux exigences de l'enseignement, l'engagement prend fin et le service ne peut pas reconduire un contrat de durée déterminée. "

Selon les dires du syndicat, " un récent jugement du TRIPAC indique que la portée du préavis est limitée à l'établissement où il a été formulé. Cela signifie concrètement qu'un-e enseignant-e qui aurait un préavis négatif et qui serait tout de même engagé-e dans un autre établissement se verrait mis-e au bénéfice d'un CDI ! ".

Si tel est bien le cas, l'interpellatrice et ses co-signataires s'inquiètent des conséquences que pourrait signifier une telle décision sur l'adéquation-métier et la qualité des enseignants engagés dans notre canton.

Les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

1. Le Conseil d'Etat confirme-t-il cette décision du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (TRIPAC) ?
2. Si oui, quelle est sa position face à cette décision qui interpelle la qualité de la profession d'enseignant et qui ouvre la porte à l'engagement de personnes qui ne répondent pas aux exigences requises pour ce métier ?

Ne souhaite pas développer.

(Signé) Catherine Labouchère et 26 cosignataires

Réponse du Conseil d'Etat

I. Rappel du cadre légal en vigueur

Outre la disposition, citée par les interpellants, du règlement d'application de la loi scolaire (RLS, RSV 401.1), l'article suivant de la loi scolaire du 12 juin 1984 (LS, RSV 401) constitue le fondement légal dans lequel s'inscrivent le jugement du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (TRIPAC) auquel l'interpellation fait référence et les questions posées au Conseil d'Etat.

Art. 80 LS – Premier engagement à titre provisoire

¹Le premier engagement du maître est provisoire pour une année.

²Après cette période probatoire, le service décide ou non d'un engagement par contrat de durée indéterminée.

II. Réponses aux questions posées au Conseil d'Etat

1. Le Conseil d'Etat confirme-t-il cette décision du Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonale (TRIPAC) ?

La décision mentionnée dans le bulletin de septembre 2017 de la SVMS a effectivement été rendue par le TRIPAC en date du 3 avril 2017 (TL16.000868).

Il convient d'indiquer brièvement que le TRIPAC avait été saisi par une personne dont l'année probatoire s'était conclue par un rapport d'évaluation et un préavis négatif du conseil de direction de l'établissement, validés ensuite par l'autorité d'engagement. Cette personne avait notamment invoqué l'arbitraire de la décision (préavis négatif) et avait requis sa réintégration à la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) dans un poste en CDI.

L'instruction du Tribunal a révélé que la décision n'était pas arbitraire et que le système légal avait été appliqué correctement par la DGEO. La décision en question a donc donné gain de cause à la DGEO en rejetant intégralement les conclusions de l'auteur du recours.

Cependant, si le Tribunal a donné raison sur le fond à la DGEO, il a évoqué dans ses considérants une interprétation particulière de l'art. 108 RLS. Selon le TRIPAC, "le conseil de direction ne se prononce que pour son établissement, et non pour l'ensemble des établissements du canton. La validation de ce préavis par l'autorité d'engagement doit ainsi suivre la même logique, et se référer ainsi uniquement à l'établissement concerné". Il ressort également de certains considérants de l'arrêt que, pour ce Tribunal, l'enseignant concerné par le préavis négatif pourrait postuler dans un autre établissement et, en cas d'engagement, le contrat conclu serait alors un contrat de durée indéterminée.

2. Si oui, quelle est sa position face à cette décision qui interpelle la qualité de la profession d'enseignant et qui ouvre la porte à l'engagement de personnes qui ne répondent pas aux exigences requises pour ce métier ?

Partageant l'analyse faite tant par la DGEO que par le Service de justice et de législation (SJL), le Conseil d'Etat n'adhère pas à cette interprétation incidente du TRIPAC qui permettrait la signature d'un nouveau contrat de durée indéterminée avec une personne dont les qualifications se sont avérées manifestement insuffisantes. Une telle interprétation apparaît contradictoire avec la teneur et le but de l'art. 108 RLS, dont elle viderait le sens.

Cela étant, ayant obtenu gain de cause, la DGEO ne pouvait pas recourir contre la motivation elle-même.

Par conséquent, soucieuse de la qualité des prestations attendues de ses enseignants, la DGEO continue d'appliquer l'art. 108 RLS comme elle le fait depuis l'entrée en vigueur de ce texte nonobstant les considérants de ce récent arrêt.

En conclusion, les personnes concernées par un préavis négatif ne feront pas l'objet d'un nouvel engagement dans les établissements de la DGEO, ni sous la forme d'un contrat de durée déterminée, ni sous celle d'un contrat de durée indéterminée.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 17 janvier 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Anne Baehler Bech - Qu'en est-il du sponsoring éducatif dans l'école publique vaudoise ?

Rappel

Une récente enquête de la Radio Télévision Suisse (RTS) révèle que le syndicat des enseignants zurichois s'inquiète de la part croissante de projets scolaires ou de supports pédagogiques financés totalement ou partiellement par des sociétés privées.

La même enquête nous apprend que dans le canton de Neuchâtel, il est possible d'utiliser un jeu éducatif sur les compétences financières, financé par les banques cantonales.

De telles pratiques interpellent et posent la question de l'indépendance de l'école ainsi que celle de l'indépendance de l'enseignement vis-à-vis des entreprises privées.

Plus globalement, cette enquête nous incite à nous interroger sur la question du sponsoring à l'école et de la politique suivie par le Conseil d'Etat à cet égard.

Je me permets ainsi de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- Des supports ou outils pédagogiques financés par des sociétés privées sont-ils utilisés dans l'école vaudoise, que ce soit aux niveaux primaire, secondaire I ou secondaire II ? Si oui, lesquels ?*
- Le sponsoring éducatif à l'école est-il autorisé ?*
- Si oui, une directive en fixe-t-elle les contours et les conditions ?*
- Quelle est la marge de manœuvre des établissements scolaires en la matière ?*
- Les enseignants sont-ils sensibilisés à cette problématique ?*

Je remercie par avance le Conseil d'Etat pour les réponses apportées à ces questions.

Souhaite développer.

(Signé) Anne Baehler Bech

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

À titre préliminaire, le Conseil d'Etat affirme partager les objectifs visés par l'interpellante d'assurer l'indépendance de l'enseignement vis-à-vis des entreprises privées.

De manière générale, il souhaite rappeler que, conformément à l'article 45 de la Constitution vaudoise, l'enseignement public est neutre politiquement et confessionnellement. Cet impératif de neutralité trouve par ailleurs son prolongement à l'article 9 de la Loi sur l'enseignement obligatoire (LEO, RSV 400.02), laquelle prévoit en outre à son article 11, que " toute forme de propagande politique,

religieuse et commerciale est interdite auprès des élèves ". De même, l'article 49 du Règlement des Gymnases (RGY, RSV 412.11.1) dispose que toutes formes de propagande et de publicité sont interdites dans les établissements, sous réserve d'exceptions consenties par le directeur et justifiées par l'intérêt général.

Déjà partiellement fixé dans le cadre de la Loi scolaire (LS, RSV 400.01), ce principe permet de limiter la propagande en milieu scolaire. En revanche et tel que mentionné par l'exposé des motifs relatif au projet de Loi sur l'enseignement obligatoire (336 – Septembre 2010), l'interdiction de propagande " ne saurait préserver les élèves de toutes les formes de publicité auxquelles ils sont confrontés au quotidien ".

Par ailleurs, le Conseil d'Etat relève que les règles qui s'appliquent au sein de l'enseignement obligatoire sont différentes, s'agissant spécifiquement des modalités de choix des moyens d'enseignement, de celles applicables dans l'enseignement postobligatoire.

En ce sens, il reconnaît la compétence des enseignants du secondaire II d'organiser leur enseignement selon les objectifs, les programmes et les méthodes définis par les plans d'études, ainsi que de créer ou choisir leurs moyens d'enseignement tels que fixés par leur cahier des charges. Dans ce cadre, la modération active et les commentaires des enseignants, de même que la maturité des élèves constituent des éléments essentiels à la bonne compréhension du contexte d'utilisation d'un support pédagogique et à l'évaluation de la qualité et de la neutralité de l'enseignement. Conformément à l'article 45 LEO), applicable également dans l'enseignement postobligatoire selon le renvoi général de son article 1^{er}, alinéa 3, le directeur de l'établissement est, en dernier ressort, responsable de toutes les activités pédagogiques et assure un contrôle sur le choix des moyens d'enseignement opéré par les enseignants du secondaire II. En ce sens, il garantit la neutralité de l'enseignement public comme l'exige l'article 45 de la Constitution vaudoise.

Enfin et en application de l'article 1 de la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr, RS 412.10), le Conseil d'Etat rappelle que la formation professionnelle est la tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (partenaires sociaux, associations professionnelles, autres organisations compétentes et autres prestataires de la formation professionnelle). À ce titre, il tient à souligner l'importance de l'implication et des responsabilités assumés par les organisations du monde du travail en terme d'élaboration des contenus et de prestations de formation, que ce soit dans le cadre des ordonnances de formation ou des cours interentreprises par exemple. Tout en respectant le devoir de neutralité de l'enseignement, cette collaboration de l'Etat avec les organisations du monde du travail vise à assurer la qualité et l'employabilité du système de l'apprentissage et constitue une condition sine qua non de la formation professionnelle.

II. Réponses aux questions

- **Des supports ou outils pédagogiques financés par des sociétés privées sont-ils utilisés dans l'école vaudoise, que ce soit aux niveaux primaire, secondaire I ou secondaire II ? Si oui, lesquels ?**

Dans le cadre de la scolarité obligatoire, les moyens d'enseignement et autres outils ou supports pédagogiques font tous l'objet d'un appel d'offres cantonal ou romand, d'une réalisation et d'un suivi contrôlés très minutieusement à chaque étape de leur élaboration, selon les réglementations mises en place par les secteurs concernés du département en charge de la formation. Le Conseil d'Etat peut donc garantir qu'aucun des moyens présents sur la liste des réquisitions publiée par la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) ne provient, en totalité ou en partie, de sociétés privées.

Les établissements scolaires, par l'intermédiaire de leur directeur-trice, doivent se conformer à la loi et ne peuvent pas, par conséquent, acquérir de supports pédagogiques contraires au cadre légal. Ils sont

toutefois libres de compléter les moyens et outils officiels par tout autre matériel didactique qui réponde au cadre fixé par la loi.

En ce qui concerne la formation postobligatoire, le Conseil d'Etat confirme l'utilisation au sein des écoles professionnelles ou des métiers vaudoises de supports de cours élaborés par les organisations du monde du travail ou en collaboration avec ces dernières. Relevant principalement des cours de pratique à la formation professionnelle, ces outils pédagogiques portent généralement sur les compétences métiers et répondent aux contenus, objectifs et exigences fixés par les ordonnances fédérales de formation et leur plan d'étude respectif.

Conformément à leur cahier des charges, les enseignants organisent leurs enseignements et choisissent librement ces moyens d'enseignement, le directeur de l'établissement étant responsable en dernier ressort des choix opérés par le corps enseignant et de la neutralité de l'enseignement dispensé.

S'agissant du support de cours mentionné dans l'enquête de la RTS à laquelle fait vraisemblablement référence l'interpellante, à savoir l'émission " Mise au point " du 27 août 2017, le Conseil d'Etat informe qu'il s'agit de la 14^e édition d'un manuel intitulé " Droit, Etat, Economie ", édité par la société Schatz Verlag GmbH à St-Gall et destiné aux apprentis et gymnasiens. Il constate que ce manuel est élaboré en partenariat avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports, dont le logo apparaît clairement sur la couverture et à l'intérieur de l'ouvrage aux côtés des autres partenaires cités ci-après, ainsi que des administrations cantonales des contributions, de la Délégation de l'Union européenne en Suisse et pour la Principauté de Liechtenstein, ainsi que d'entreprises privées dont Raiffeisen, Victorinox, Amag, Suisse énergie, Swissnuclear, Nagra et Manpower. De plus, il relève que la préface de ce manuel est signée par M. Johann N. Schneider-Ammann, en tant que conseiller fédéral et chef du Département de la formation, de la recherche et de l'innovation, lequel s'adresse directement aux étudiants et aux apprentis.

Considérant ce qui précède, le Conseil d'Etat informe que ce manuel a pu être utilisé comme ressource pédagogique par des enseignants au sein de douze établissements de formation du degré postobligatoire, principalement dans le cadre de l'Ecole de culture générale et de l'Ecole de commerce. Cela étant, il relève que la Direction générale de l'enseignement postobligatoire est intervenue auprès des directions des gymnases et des écoles professionnelles pour leur indiquer qu'il s'oppose en principe à l'utilisation de cet ouvrage en tant que support de cours ou d'exercice, en leur rappelant l'interdiction de toute propagande de l'article 11 LEO. Partant, les enseignants qui seraient exceptionnellement amenés à se servir d'un extrait de cet ouvrage ont été enjoints de sélectionner les pages dénuées de toute mention d'un groupe industriel ou économique, ou de son logo. En ce sens, le Conseil d'Etat admet son utilisation restrictive et éclairée par le corps enseignant de la même manière qu'il n'avait pas remis en question, dans le cadre de sa réponse à une précédente interpellation (15_INT_338), l'utilisation au sein d'établissements de formation vaudois de la brochure " Je défends mes droits " ou du classeur " Guide de l'employeur " édités respectivement par l'Union syndicale suisse et le Centre patronal vaudois.

– Le sponsoring éducatif à l'école est-il autorisé ?

La DGEO prône le principe de l'interdiction de la publicité à l'école. Ce principe est fixé à l'article 11 LEO et à l'article 7 du règlement d'application de la LEO (RLEO ; RSV 400.02.1). Le sponsoring éducatif à l'école n'est donc pas autorisé, dès lors qu'il constitue une forme de propagande commerciale.

Cela dit, le Conseil d'Etat précise qu'il ne considère pas comme relevant de la propagande commerciale les supports de cours élaborés sans publicité explicite par les organisations du monde du travail ou en collaboration avec ces dernières dans le cadre des tâches que leur attribuent les lois fédérales et cantonales sur la formation professionnelle.

– **Si oui, une directive en fixe-t-elle les contours et les conditions ?**

Tel que ceci est prévu aux articles 45 LEO et 49 RGY mentionnés en préambule, le Conseil d'Etat rappelle qu'il revient aux directeurs d'établissement la responsabilité d'évaluer, au cas par cas, dans quelle mesure une activité, par exemple l'usage d'un support de cours, constitue une forme de propagande ou de publicité devant être interdite. Il informe en outre qu'aucune directive supplémentaire n'existe en la matière.

– **Quelle est la marge de manœuvre des établissements scolaires en la matière ?**

Les établissements de la scolarité obligatoire, par l'intermédiaire de leur directeur-trice, doivent se conformer à la loi et ne peuvent pas, par conséquent, acquérir de supports pédagogiques contraires au cadre légal. Les établissements scolaires sont toutefois libres de compléter les moyens et outils officiels par tout autre matériel didactique qui réponde au cadre fixé par la loi.

Comme mentionné à titre préliminaire et dans ses réponses qui précèdent, le Conseil d'Etat reconnaît, aux enseignants du degré secondaire II et aux directeurs d'établissement de la formation postobligatoire, la responsabilité du choix des moyens d'enseignement dans le respect du principe de neutralité de l'enseignement.

En effet, la modération active et les commentaires des enseignants, de même que la maturité des élèves constituent des éléments essentiels à la bonne compréhension du contexte d'utilisation d'un support pédagogique et, partant, à la bonne observation de l'interdiction de toute forme de propagande, tant politique, confessionnelle ou commerciale.

– **Les enseignants sont-ils sensibilisés à cette problématique ?**

Le Conseil d'Etat atteste que la connaissance des diverses dispositions légales, réglementaires et déontologiques régissant leur profession constituent des compétences clés de la formation des enseignants, conformément au référentiel de compétences professionnelles de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP-VD).

Dans le cadre de la scolarité obligatoire, les risques liés au sponsoring, à la publicité à l'école ont été rappelés à plusieurs reprises par la direction générale aux établissements scolaires. Les directions d'établissements et leurs enseignants sont ainsi informés de ce qui constitue par ailleurs le cadre légal dans lequel ils travaillent. En cas de doute, les enseignants sont invités à prendre conseil auprès de leur hiérarchie, laquelle, au besoin, peut s'en remettre à la Direction générale. Si la Direction générale est questionnée au sujet d'une situation particulière, elle rappelle le principe de l'interdiction de la publicité à l'école. Le Directeur général est habilité à faire retirer d'éventuels manuels ou matériel inadéquats en se fondant sur les articles susmentionnés.

En ce sens, le Conseil d'Etat évalue positivement les moyens légaux et réglementaires de sensibilisation des enseignants à l'interdiction de la propagande commerciale dans l'enseignement.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 24 janvier 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT**à l'interpellation Vincent Keller et consorts - Manuels scolaires sponsorisés, non merci !****Rappel**

Le reportage du dimanche 27 août 2017 fait par l'émission " Mise au point " sur RTS1 concernant les brochures sponsorisées à l'école, démontre que des entreprises privées telles que AMAG, Postfinance ou de banques cantonales éditent des manuels scolaires où elles se permettent de faire leur publicité. Si cela s'est propagé en Suisse alémanique, il nous apparaît fondamentalement inadmissible que de telles pratiques puissent se réaliser, notamment dans le Canton de Vaud. L'école se doit d'être indépendante de toute propagande entrepreneuriale et économique.

Le Conseil d'Etat peut-il informer le Grand Conseil s'il entend condamner de telles pratiques qui influencent les élèves et les interdire dans les différents établissements scolaires du canton, que ce soit à l'école obligatoire, au gymnase ou en école professionnelle ?

Ne souhaite pas développer.

(Signé) Vincent Keller et 4 cosignataires

Réponse du Conseil d'Etat

À titre préliminaire, le Conseil d'Etat partage les objectifs visés par l'interpellant d'assurer l'indépendance de l'enseignement vis-à-vis des entreprises privées. Il informe que sa réponse à la présente interpellation est similaire à celle faite à l'interpellation de la députée Anne Baehler Bech intitulée " Qu'en est-il du sponsoring éducatif dans l'école publique vaudoise ? " (17_INT_013) portant sur la même problématique.

De manière générale, le Conseil d'Etat condamne toute pratique de propagande entrepreneuriale et économique au sein des écoles vaudoises. Il rappelle que, conformément à l'article 45 de la Constitution vaudoise, l'enseignement public est neutre politiquement et confessionnellement. Cet impératif de neutralité trouve par ailleurs son prolongement à l'article 9 de la Loi sur l'enseignement obligatoire (LEO, RSV 400.02), laquelle prévoit également à son article 11 que " toute forme de propagande politique, religieuse et commerciale est interdite auprès des élèves ". De même, l'article 49 du Règlement des Gymnases (RGY, RSV 412.11.1) dispose que toutes formes de propagande et de publicité sont interdites dans les établissements sous réserve d'exceptions consenties par le directeur et justifiées par l'intérêt général.

Déjà partiellement fixé dans le cadre de la Loi scolaire (LS, RSV 400.01), ce principe permet de limiter la propagande en milieu scolaire. En revanche et tel que mentionné par l'exposé des motifs relatif au projet de loi sur l'enseignement obligatoire (336 – Septembre 2010), l'interdiction de propagande " ne saurait préserver les élèves de toutes les formes de publicité auxquelles ils sont confrontés au quotidien ".

Dans le cadre de la scolarité obligatoire, les moyens d'enseignement et autres outils ou supports pédagogiques font tous l'objet d'un appel d'offres cantonal ou romand, d'une réalisation et d'un suivi contrôlés de manière extrêmement minutieuse à chaque étape de leur élaboration, selon les réglementations mises en place par les secteurs concernés du département. Le Conseil d'Etat peut donc garantir qu'aucun des moyens présents sur la liste des réquisitions publiée par la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) ne provient, en totalité ou en partie, de sociétés privées.

Les établissements scolaires de la DGEO, par l'intermédiaire de leur directeur-trice, doivent se conformer à la loi et ne peuvent pas, par conséquent, acquérir de supports pédagogiques contraires au cadre légal. Ils sont toutefois libres de compléter les moyens et outils officiels par tout autre matériel didactique qui réponde au cadre fixé par la loi.

Les risques liés au sponsoring, à la publicité à l'école ont été rappelés à plusieurs reprises par la DGEO aux établissements scolaires. Les directions d'établissements de la DGEO et leurs enseignants sont ainsi informés de ce qui constitue le cadre légal dans lequel ils travaillent. En cas de doute, les enseignants sont invités à prendre conseil auprès de leur hiérarchie.

Si la Direction générale est questionnée au sujet d'une situation particulière, elle rappelle le principe de l'interdiction de la publicité à l'école. Le Directeur général est habilité à faire retirer d'éventuels manuels ou matériel inadéquats en se fondant sur les articles susmentionnés.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat relève que les règles qui s'appliquent au sein de l'enseignement obligatoire sont différentes, s'agissant spécifiquement des modalités de choix des moyens d'enseignement, de celles applicables dans l'enseignement postobligatoire.

En ce sens, il reconnaît la compétence des enseignants du secondaire II d'organiser leur enseignement selon les objectifs, les programmes et les méthodes définis par les plans d'études, ainsi que de créer ou choisir leurs moyens d'enseignement tels que fixés par leur cahier des charges. Dans ce cadre, la modération active et les commentaires des enseignants de même que la maturité des élèves constituent des éléments essentiels à la bonne compréhension du contexte d'utilisation d'un support pédagogique et à l'évaluation de la qualité et de la neutralité de l'enseignement. Conformément à l'article 45 LEO, applicable également dans l'enseignement postobligatoire selon le renvoi général de son article 1^{er}, alinéa 3, le directeur de l'établissement est, en dernier ressort, responsable de toutes les activités pédagogiques et assure un contrôle sur le choix des moyens d'enseignement opéré par les enseignants du secondaire II. En ce sens, il garantit la neutralité de l'enseignement public comme l'exige l'article 45 de la Constitution vaudoise.

En outre et en application de l'article 1 de la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr, RS 412.10), le Conseil d'Etat rappelle que la formation professionnelle est la tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (partenaires sociaux, associations professionnelles, autres organisations compétentes et autres prestataires de la formation professionnelle). À ce titre, il tient à souligner l'importance de l'implication et des responsabilités assumées par les organisations du monde du travail en terme d'élaboration des contenus et de prestations de formation, que ce soit dans le cadre des ordonnances de formation ou des cours interentreprises par exemple. Tout en respectant le devoir de neutralité de l'enseignement, cette collaboration de l'Etat avec les organisations du monde du travail vise à assurer la qualité et l'employabilité du système de l'apprentissage et constitue une condition sine qua non de la formation professionnelle.

Dès lors et en ce qui concerne la formation postobligatoire, le Conseil d'Etat confirme l'utilisation au sein des écoles professionnelles ou des métiers vaudoises de supports de cours élaborés dans certains cas par les organisations du monde du travail ou en collaboration avec ces dernières. Relevant principalement des cours de pratique à la formation professionnelle, ces outils pédagogiques portent généralement sur les compétences métiers et répondent aux contenus, objectifs et exigences fixés par

les ordonnances fédérales de formation et leur plan d'étude respectif.

S'agissant du support de cours mentionné dans l'enquête de la RTS à laquelle fait référence l'interpellant, le Conseil d'Etat informe qu'il s'agit de la 14^e édition d'un manuel intitulé " Droit, Etat, Economie ", édité par la société Schatz Verlag GmbH à St-Gall et destiné aux apprentis et gymnasiens. Il constate que ce manuel est élaboré en partenariat avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports, dont le logo apparaît clairement sur la couverture et à l'intérieur de l'ouvrage aux côtés des autres partenaires cités ci-après, ainsi que des administrations cantonales des contributions, de la Délégation de l'Union européenne en Suisse et pour la Principauté de Liechtenstein, ainsi que d'entreprises privées dont Raiffeisen, Victorinox, Amag, Suisse énergie, Swissnuclear, Nagra et Manpower. De plus, il relève que la préface de ce manuel est signée par M. Johann N. Schneider-Ammann, en tant que conseiller fédéral et chef du Département de la formation, de la recherche et de l'innovation, lequel s'adresse directement aux étudiants et aux apprentis.

Considérant ce qui précède, le Conseil d'Etat informe que ce manuel a pu être utilisé comme ressource pédagogique par des enseignants au sein de douze établissements de formation du degré postobligatoire, principalement dans le cadre de l'Ecole de culture générale et de l'Ecole de commerce. Cela étant, il relève que la Direction générale de l'enseignement postobligatoire est intervenue auprès des directions des gymnases et des écoles professionnelles pour leur indiquer qu'il s'oppose en principe à l'utilisation de cet ouvrage en tant que support de cours ou d'exercice, en leur rappelant l'interdiction de toute propagande de l'article 11 LEO. Partant, les enseignants qui seraient exceptionnellement amenés à se servir d'un extrait de cet ouvrage ont été enjoints de sélectionner les pages dénuées de toute mention d'un groupe industriel ou économique, ou de son logo. En ce sens, le Conseil d'Etat admet son utilisation restrictive et éclairée par le corps enseignant, de la même manière qu'il n'avait pas remis en question, dans le cadre de sa réponse à une précédente interpellation (15_INT_338), l'utilisation au sein d'établissements de formation vaudois de la brochure " Je défends mes droits " ou du classeur " Guide de l'employeur ", édités respectivement par l'Union syndicale suisse et le Centre patronal vaudois.

En conclusion, le Conseil d'Etat réaffirme que toute forme de propagande commerciale est formellement interdite au sein des écoles vaudoises, tout en reconnaissant la compétence aux directeurs d'établissement d'évaluer au cas par cas dans quelle mesure l'usage d'un support de cours constitue une forme de propagande ou de publicité devant être interdite.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 24 janvier 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT**à l'interpellation Léonore Porchet et consort - La morale vestimentaire, nouvelle discipline scolaire ?****Rappel**

A l'occasion de cette rentrée scolaire, des établissements ont édicté des codes de conduite vestimentaire, parfois différents pour les filles et les garçons. On a vu par exemple un règlement interdire aux filles d'avoir les fesses ou le ventre apparents, sans que ces restrictions ne s'appliquent aux garçons. A l'inverse, les garçons se trouvent privés de t-shirt sans manches, alors que les filles peuvent continuer à montrer leurs bras et leurs épaules.

Souvent, ces restrictions sont justifiées par la notion de décence, sans que celle-ci ne soit véritablement définie, tant elle est personnelle. Souvent aussi, les filles sont visées par plus d'interdictions que les garçons. Comme la pratique ne semble pas identique dans tous les établissements, il me semble opportun d'avoir des éclaircissements du Conseil d'Etat à ce sujet. Dès lors, j'ai le plaisir de lui poser les questions suivantes :

1. Quelles sont les règles cantonales existantes en matière d'habillement dans les écoles ?
2. Quelle est la marge de manœuvre des directions d'établissement et comment est-elle contrôlée ?
3. Quelles sanctions peuvent prévoir les établissements en cas de non-respect de ces règlements ?
4. Comment le Conseil d'Etat justifie-t-il l'existence de telles règles vestimentaires ?
5. Comment le Conseil d'Etat justifie-t-il les codes vestimentaires qui imposent plus de restrictions aux filles qu'aux garçons ou inversement ?
6. Ces différences constituent-elles des discriminations au sens des lois et conventions régissant l'égalité en Suisse ?
7. Le Conseil d'Etat prévoit-il d'unifier ces pratiques ?

Lausanne, le 29 août 2017.

Souhaite développer.

Signé) Léonore Porchet et 1 cosignataire

Réponse du Conseil d'Etat**I. Préambule**

À titre préliminaire, le Conseil d'Etat partage les objectifs visés par les interpellants, notamment la non-discrimination entre les garçons et les filles.

Chaque jour, près de 90'000 élèves fréquentent les établissements de la scolarité obligatoire. Les parents, en tant que principaux responsables de l'éducation de leur enfant, doivent veiller à leur

habillement pour se rendre à l'école.

II. Réponses aux questions

1. Quelles sont les règles cantonales existantes en matière d'habillement dans les écoles ?

D'une manière générale, le code vestimentaire des élèves ne fait pas l'objet d'une réglementation spécifique.

L'art. 115 al. 4 de la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) dispose que "les élèves portent une tenue vestimentaire décente".

Le règlement d'application de la loi précitée (RLEO) ne contient aucune disposition explicite à ce sujet. Cependant, l'on peut en déduire de l'art. 100 RLEO que la tenue vestimentaire doit être adéquate, en ce sens qu'elle ne pas contenir de propos à caractère sexiste, raciste, homophobe, méprisant se rapportant à l'apparence physique ou à l'appartenance sociale.

Les établissements n'ont pas l'obligation d'être davantage précis à ce sujet dans leur règlement interne d'établissement. Cela étant, l'exigence de tenues décentes et adaptées à l'activité pédagogique y est régulièrement mentionnée. Cependant il arrive, comme dans le cas évoqué par les interpellants, qu'un établissement édicte une circulaire interne plus détaillée pour préciser ces règles, quand bien même ni le cadre légal précité ni l'autorité cantonale ne le demandent.

2. Quelle est la marge de manœuvre des directions d'établissement et comment est-elle contrôlée ?

Les établissements scolaires sont bien entendu tenus d'appliquer le cadre légal en vigueur. Cependant, les principes fondamentaux, tels que la décence, comportent une part de subjectivité. Il est donc possible qu'un enseignant discute avec un élève de sa tenue et non pas un autre enseignant dans le cours suivant. Il semble illusoire de vouloir édicter dans un catalogue objectif, précis et exhaustif, un code vestimentaire complet des habillements tolérables ou non..

Concrètement, les situations particulières d'élèves adolescents qui viennent à l'école avec une tenue jugée inadaptée sont habituellement gérées dans un premier temps par un dialogue entre l'élève concerné et l'enseignant, si nécessaire entre l'élève et un membre de la direction. Pour les élèves plus jeunes, un dialogue est instauré avec les parents.

De nombreux établissements ont une réserve de grands T-shirts au logo de l'établissement. Les élèves, souvent des adolescents, en tenue estimée inadaptée ou indécente sont invités à l'enfiler puis à changer d'habillement pour la demi-journée suivante. Cette mesure pragmatique se révèle très efficace pour décourager le port de tenues inappropriées.

En cas de difficulté entre les parents et la direction de l'établissement scolaire, la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) peut être appelée à offrir ses bons offices en tentant la conciliation entre les parties ou en s'assurant qu'une médiation appropriée intervienne (art. 22 LEO), démarche qui se révèle exceptionnelle dans les faits.

3. Quelles sanctions peuvent prévoir les établissements en cas de non-respect de ces règlements ?

Dans ce domaine, le dialogue doit prévaloir. Cependant, en cas de récidive assimilée à de l'insolence au sens de l'art. 104 RLEO, un élève peut être sanctionné de manière proportionnée, conformément aux principes généraux fixés en matière de sanctions disciplinaires aux art. 120 et suivants LEO et 105 et suivants RLEO.

4. Comment le Conseil d'Etat justifie-t-il l'existence de telles règles vestimentaires ?

Pour le Conseil d'Etat, les tenues vestimentaires à l'école doivent être simplement conformes au cadre légal, c'est-à-dire décentes, dénuées de toute forme de violence verbale ou à caractère raciste, sexiste ou homophobe, de même que de tout propos méprisant. Plus globalement, elles doivent être adaptées à l'activité pédagogique.

5. Comment le Conseil d'Etat justifie-t-il les codes vestimentaires qui imposent plus de restriction aux

filles qu'aux garçons ou inversement ?

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture n'était pas au courant de cette circulaire interne et ne l'a pas validée. Par conséquent, la DGEO a prié l'établissement concerné de la retirer.

En tout état de cause, le Conseil d'Etat estime que les principes généraux définis par le cadre légal s'appliquent tant aux filles qu'aux garçons et ne justifient aucune restriction discriminatoire lors de la définition de codes vestimentaires dans une directive propre à un établissement.

6. Ces différences constituent-elles des discriminations au sens des lois et convention régissant l'égalité en Suisse ?

Il convient de se référer à la réponse précédente.

7. Le Conseil d'Etat prévoit-il d'unifier ces pratiques ?

Le Conseil d'Etat tient à maintenir des principes fondamentaux et compte sur les qualités professionnelles des directions et du personnel des établissements scolaires pour gérer les situations individuelles extrêmement diverses avec pondération et bon sens, en collaboration avec les parents dans leur rôle éducatif. La DGEO peut évidemment intervenir spontanément ou être sollicitée pour réguler des situations particulières. Elle procède par ailleurs au recensement des directives et pratiques qui existent au sein des établissements en la matière.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 17 janvier 2017.

La présidente :

Le chancelier :

N. Gorrite

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation François Pointet et consorts au nom du groupe vert'libéral - La confiance dans le corps enseignant, la clef d'une école efficace ?

Rappel

Le monde scolaire est une nouvelle fois sous les feux de la rampe. Si l'étincelle qui provoque le déballage médiatique à Oron semble être une faute professionnelle grave qu'il convient de sanctionner, le traitement global de cette affaire met en lumière de nombreuses problématiques.

En effet, il apparaît que l'action d'une poignée de parents est capable de déstabiliser toute une organisation et de mettre en danger la mission première de l'école.

Nous souhaitons donc poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Comment le Conseil d'Etat compte-t-il rétablir la confiance avec le corps enseignant dans cet établissement scolaire ?*
- 2. Est-ce que le rôle des parents dans le fonctionnement de l'école en général est clair pour tous ?*
- 3. Comment ce rôle est-il communiqué aux parents ?*
- 4. En cas de conflits, le Conseil d'Etat prend-il suffisamment en compte le soutien au corps enseignant ?*

D'avance, nous remercions le Conseil d'Etat pour ses réponses.

Souhaite développer.

(Signé) François Pointet

et 6 cosignataires

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

A titre préliminaire, Le Conseil d'Etat est particulièrement sensible à aux questions soulevées par l'interpellant et réaffirme son profond soutien aux enseignants dans leur mission fondamentale.

II. Réponse aux questions

1. Comment le Conseil d'Etat compte-t-il rétablir la confiance avec le corps enseignant dans cet établissement scolaire ?

D'intenses échanges ont été cultivés ces derniers mois entre l'établissement primaire et secondaire d'Oron – Palézieux et la Direction générale de l'enseignement obligatoire, le Département. Le Conseil de direction de l'établissement a bénéficié de mesures d'accompagnement, de soutien. Mme Amarelle, Cheffe du Département, s'est rendue sur place à la rencontre du Corps enseignant le 13 février 2018, permettant ainsi des échanges directs, de partager ouvertement certaines problématiques, de cultiver une relation de confiance avec les

professionnels de l'établissement. Par ailleurs, à l'occasion des visites que Mme la Cheffe du département réalise depuis quelques mois, elle s'est à nouveau rendue dans l'établissement primaire et secondaire d'Oron-Palézieux en date du 20 avril. La collaboration avec le Conseil de direction, des mesures de soutien, les liens avec les enseignants vont se poursuivre.

2. Est-ce que le rôle des parents dans le fonctionnement de l'école en général est clair pour tous ?

Les devoirs et droits des parents dans le cadre scolaire sont définis dans la LEO (en particulier les art. 128 & 129) et le RLEO (en particulier les art. 109 & 110).

L'école assure principalement l'instruction des enfants et reconnaît aux parents la priorité dans le domaine de l'éducation. Ces missions ne sont cependant pas exclusives puisque la collaboration des familles est recherchée en matière d'instruction et que l'école seconde les familles en matière d'éducation. Les parents sont informés régulièrement des apprentissages scolaires et de l'évaluation qui en découle. Ils sont entendus avant toute décision importante qui concerne le parcours scolaire de leur enfant. Les décisions finales sont du ressort du conseil de direction.

3. Comment ce rôle est-il communiqué aux parents ?

Au moins une fois par année, en principe en début d'année scolaire, une séance d'information collective est organisée à l'intention des parents. Elle permet entre autres d'expliquer le déroulement de la scolarité, les objectifs du plan d'études et les conditions d'évaluation et les principes de collaboration entre l'école et les parents. Le rôle des parents peut être précisé lors d'entretiens individuels. Par ailleurs, chaque parent d'enfant scolarisé peut se présenter à l'élection du conseil d'établissement, important lieu d'échanges, de soutien à l'établissement scolaire.

4. En cas de conflits, le Conseil d'Etat prend-il suffisamment en compte le soutien au corps enseignant ?

En cas de conflits, il appartient en premier lieu à l'enseignant, voire à la direction de l'établissement, d'analyser la situation et d'essayer de cultiver un dialogue avec les parents concernés, qui respecte les rôles et compétences de chacun et qui vise une collaboration constructive dans l'intérêt de l'enfant. Si l'ensemble des démarches entreprises au sein de l'établissement n'ont pas permis d'apporter des réponses satisfaisantes aux difficultés rencontrées, le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) offre ses bons offices.

En cas de difficultés professionnelles rencontrées par un enseignant, des mesures d'accompagnement peuvent être envisagées. Dans des cas de dysfonctionnements graves, des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement peuvent être prises par la hiérarchie, dans une responsabilité de conduite de service et de protection des élèves. L'enseignant qui réalise sa tâche conformément à son cahier des charges doit être systématiquement et fortement soutenu par sa hiérarchie.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 novembre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Vassilis Venizelos - Qui a peur des Epreuves cantonales de référence (ECR) ?

Rappel

Initialement, les épreuves cantonales de références (ECR) servaient à piloter et harmoniser l'école vaudoise. Avec la Loi sur l'enseignement obligatoire (LEO), elles comptent désormais pour 30% dans la moyenne de ces trois branches pour les élèves de 8^e année, dans le cadre de leur orientation pour le cycle secondaire.

Si, pour certains, l'obstacle sera franchi sans gros dégâts, les ECR peuvent représenter une source de stress envahissante non seulement pour les élèves, mais aussi pour les parents. Certains acteurs privés en font d'ailleurs un véritable business en proposant des cours d'appui voire des "camps de préparation" aux ECR. Ce phénomène vient alimenter une sorte de "course à la performance" qui n'est pas de nature à assurer un climat serein dans l'institution scolaire.

Les résultats de ces épreuves semblent d'ailleurs démontrer que les élèves doués s'en sortent et ceux qui ont des difficultés échouent... On observe que les notes sont sensiblement identiques entre les épreuves de référence et les résultats semestriels ou annuels. Les ECR ne semblent donc pas constituer des épreuves décisives dans le parcours scolaire des élèves.

Un des objectifs affichés des ECR est de "situer les résultats obtenus par les élèves ou les établissements scolaires par rapport à la moyenne du canton" (site web du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture). Or, il semblerait que les élèves qui bénéficient de programmes personnalisés ou de mesures particulières ne passent pas systématiquement ces épreuves, ou alors sous certaines conditions. Les élèves en difficulté ne font donc pas partie des comparaisons statistiques.

Enfin, il convient de s'interroger sur la charge de travail que constituent la préparation et la correction de ces épreuves pour les enseignants. Les enjeux liés à l'enseignement sont en effet nombreux et complexes. Les ressources à disposition de l'école sont quant à elles limitées. Il nous paraît donc important que les efforts déployés pour organiser les ECR permettent effectivement de renforcer la qualité du système scolaire.

Ainsi, nous avons l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Le Conseil d'Etat est-il en mesure de dresser un bilan des épreuves cantonales de référence au regard des objectifs affichés par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture sur son site web[1] ?*
- 2. Si oui quelles sont l'efficacité et l'efficience de l'outil ECR ?*
- 3. En quoi ces épreuves permettent-elles de vérifier la qualité du système d'étude vaudois en regard du plan d'études romand (PER) ?*
- 4. Quelles sont les ressources nécessaires pour organiser les ECR (nombre de postes, heures supplémentaires, ...) ?*
- 5. Selon le rapport de la Commission de gestion de juin 2017, "les Epreuves cantonales de référence (ECR) se passent sans difficulté, tendent à tirer les établissements vers le haut et limitent les redoublements". Le Conseil d'Etat peut-il confirmer cette appréciation ?*
- 6. Si oui, sur la base de quel(le) constat/analyse ?*

7. *Comment le Conseil d'Etat se positionne-t-il vis-à-vis des cours d'appui voire des " camps de préparation " aux ECR proposés par certains acteurs privés ?*
8. *L'égalité des chances est-elle garantie entre les élèves si certains bénéficient d'une préparation spécifique, à la charge des parents, et d'autres pas ?*

Souhaite développer.

[1] Selon le site web du DFJC, " les épreuves cantonales de référence (ECR) ont pour but de :

- contribuer à la qualité du système scolaire ;*
- d'harmoniser les exigences de l'enseignement dans le canton en vue d'assurer une égalité de traitement entre les élèves ;*
- mettre à la disposition des enseignants des repères extérieurs à la classe permettant de situer la progression des élèves ;*
- situer les résultats obtenus par les élèves ou les établissements scolaires par rapport à la moyenne du canton ;*
- vérifier le degré d'atteinte d'objectifs tirés du plan d'études romand (PER).*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Le texte introductif contextualisant les questions de l'interpellant appelle un certain nombre de considérations liminaires.

En premier lieu, le Conseil d'Etat souligne qu'il partage le souhait de l'interpellant que l'institution scolaire assure de manière générale un climat serein en son sein, ceci ne se restreignant pas au seul contexte des ECR.

En ce qui concerne ces dernières, la Direction pédagogique de la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) apporte un soin particulier à l'élaboration et à la communication de ce dispositif pour qu'il n'y ait pas de raison d'en avoir " peur ", pour reprendre les termes du titre de l'interpellation.

Il convient de rappeler que les buts des ECR furent inchangés lors de l'entrée en vigueur de la loi sur l'enseignement obligatoire du 7 juin 2011 (LEO ; RSV 400.02). En application des articles 111 et 113 de la LEO et 98 du règlement d'application de la LEO du 2 juillet 2012 (RLEO ; RSV 400.02.1), le Cadre général de l'évaluation (CGE) définit les ECR comme suit :

Les épreuves cantonales de référence (ECR) ont pour but de :

- harmoniser les exigences de l'enseignement dans le canton en vue d'assurer une égalité de traitement entre les élèves ;
- contribuer à la qualité du système scolaire ;
- mettre à la disposition des enseignants des repères extérieurs à la classe permettant de situer la progression des élèves selon les objectifs d'apprentissage du plan d'études.
- Les ECR sont un outil utile au pilotage du système. Réalisées par le département, les épreuves sont standardisées, tout comme les conditions de passation, les modalités de correction et le barème établi (CGE, p. 19).

Les deux derniers éléments que l'interpellant cite dans sa liste en tant que buts des ECR sont sortis de leur contexte. En effet, il est indiqué sur le site Internet de la DGEO qu'" **en complément de l'évaluation pratiquée au sein de la classe, les ECR permettent de situer les résultats obtenus par les élèves ou les établissements**

scolaires par rapport à la moyenne du canton ", et que " par le biais d'activités mises en situation et se rapportant à un thème choisi, les ECR vérifient le degré d'atteinte d'objectifs tirés du plan d'études romand (PER) " (accès : www.vd.ch/scolarite > Evaluation et Epreuves cantonales de référence).

Le premier élément ci-dessus dans sa version intégrale vise à expliciter la notion de " repère extérieur à la classe ", ainsi que la fonction d'" outil utile au pilotage du système " :

- les ECR permettent aux enseignant·e·s et aux parents de situer les résultats de l'élève en regard de la moyenne des résultats de tous les élèves du canton de la même année de scolarité ;
- les ECR permettent à chaque établissement de situer la moyenne des résultats obtenus par l'ensemble des élèves qui le compose en regard de la moyenne des résultats de tous les élèves du canton.

Pour ce qui est du second élément dans sa version intégrale, les ECR ne constituent pas une exception par rapport à l'évaluation tout au long de l'année, où " le travail de l'élève est évalué en fonction de l'enseignement reçu et des apprentissages réalisés en classe, en référence aux objectifs d'apprentissage du PER et de leurs composantes " (CGE, p. 10).

En revanche, deux éléments nouveaux ont été intégrés dans la LEO par le législateur, à savoir :

- la prise en compte des notes des ECR de 8^e année en français, mathématiques et allemand à hauteur de 30% pour la promotion et l'orientation dans les voies et la mise en niveaux ;
- la possibilité, dans les autres années de scolarité concernées, de prendre en compte les résultats des ECR dans les procédures de décision concernant les élèves.

Ces précisions relatives à l'introduction de l'interpellation étant posés, le Conseil d'Etat répond aux questions de l'interpellant de la manière suivante.

Réponses aux questions

1. Le Conseil d'Etat est-il en mesure de dresser un bilan des épreuves cantonales de référence au regard des objectifs affichés par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture sur son site web ?

La réponse à cette question se limitera aux buts des ECR tels que définis dans la LEO et le CGE.

Contribuer à la qualité du système scolaire

En application des articles 111 et 113 de la LEO, les ECR font partie intégrante du dispositif d'évaluation du système scolaire dans une perspective de contribution à sa qualité. Il apparaît ainsi hasardeux au Conseil d'Etat de chercher à déterminer quelle part de la qualité du système scolaire peut être spécifiquement attribuée aux ECR.

Toutefois, le Conseil d'Etat peut indiquer que des statistiques cantonales sont établies pour chaque édition des ECR, globales et par objectif d'apprentissage du PER. Chaque directeur·trice dispose des mêmes statistiques relativement à son établissement, lui permettant de se situer par rapport aux chiffres cantonaux.

En outre, des projets sont en cours de développement pour fournir aux directions d'établissements des clés d'analyse de ces statistiques, afin de leur permettre de rechercher, en collaboration avec le corps enseignant, des pistes d'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Harmoniser les exigences de l'enseignement dans le canton en vue d'assurer une égalité de traitement entre les élèves

Les ECR sont passées en fin d'année scolaire, pour les années de scolarité s'achevant par une décision de promotion, éventuellement d'orientation ou de réorientation. Ainsi, ces épreuves constituent une balise pour les enseignant·e·s, tant en termes d'objectifs à atteindre pour leurs élèves dans les disciplines concernées, que de moyen de jauger leurs propres exigences, en regard de la mesure d'évaluation externe qu'elles constituent.

Ce dispositif, du fait de sa standardisation, présente également un véritable intérêt pour les parents, leur permettant une comparaison avec les évaluations et les résultats obtenus par leur enfant tout au long de l'année.

De plus, l'évaluation par compétences mise en place dans les ECR, la manière de présenter certaines activités ou encore certaines modalités d'attribution des points et de fixation des barèmes font que les ECR constituent un matériau opportun dont les enseignant·e·s peuvent s'inspirer pour leur enseignement. Cet effet modélisant a été mis en évidence dans différents travaux de recherche.

Enfin, il convient de relever que les résultats des élèves aux ECR reflètent de manière générale ceux qu'ils obtiennent dans les évaluations tout au long de l'année dans leur classe, bilan que le Conseil d'Etat estime dès lors positif.

Mettre à la disposition des enseignants des repères extérieurs à la classe permettant de situer la progression des élèves selon les objectifs d'apprentissage du plan d'études

Comme évoqué précédemment, le caractère standardisé et complémentaire à l'évaluation pratiquée en classe de la démarche ECR permet aux enseignant·e·s et aux parents de situer les résultats de l'élève par rapport à sa moyenne annuelle et à la moyenne des résultats de l'ensemble des élèves du canton de la même année de scolarité. Le Conseil d'Etat considère donc ce but comme atteint par les ECR dans les disciplines concernées.

2. Si oui quelle sont l'efficacité et l'efficience de l'outil ECR ?

Pour pouvoir répondre à une telle question, il s'agirait de déterminer en fonction de quels objectifs, résultats et coûts précis l'efficacité et l'efficience des ECR pourrait ou devrait être mesurée. Cela nécessiterait un travail d'étude de grande ampleur, aux résultats incertains et forcément subjectifs. Néanmoins, en l'état actuel des choses, le Conseil d'Etat estime que les éléments ci-dessus évoqués répondent déjà en grande partie à cette question.

3. En quoi ces épreuves permettent-elles de vérifier la qualité du système d'étude vaudois en regard du plan d'études romand (PER) ?

Pour contextualiser cette question, le Conseil d'Etat rappelle la teneur de l'article 113 alinéa 1 de la LEO :

¹L'évaluation du système s'effectue notamment au moyen d'épreuves communes passées par tout ou partie des élèves au cours de leur scolarité. Ces épreuves peuvent être de portée cantonale, intercantonale ou internationale.

Ainsi, les ECR mais également d'autres évaluations, de portée intercantonale, peuvent présenter un certain intérêt pour une telle mesure, ce plan d'études étant commun à l'ensemble des cantons romands, et fondé sur des standards nationaux.

Au plan romand, on peut citer le projet d'épreuves romandes communes, prévu par l'article 15 de la Convention scolaire romande, et dont les travaux de constitution d'une banque d'items sont annoncés. Au plan suisse, il existe les tests sur les objectifs nationaux de formation (standards HarmoS, sur lesquels sont fondés les objectifs du PER), qui visent à vérifier l'atteinte des compétences fondamentales par les élèves des tous les cantons.

Pour en revenir aux ECR, ces épreuves sont destinées à vérifier l'atteinte d'objectifs d'apprentissage du PER, et leurs contenus sont en conformité avec les découpages annuels proposés aux enseignant·e·s par la Direction pédagogique. Elles portent ainsi sur des éléments enseignés en classe. Pour chaque discipline concernée par les ECR, les axes thématiques évalués sont harmonisés entre les différents degrés de la scolarité. Ces épreuves, leurs conditions de passation, leurs modalités de correction et leurs barèmes sont standardisés.

Ainsi, les statistiques globales et par objectif d'apprentissage du PER, établies pour chaque édition des ECR au niveau cantonal et pour chaque établissement, fournissent tant à la DGEO qu'à chaque direction d'établissement scolaire des indicateurs pertinents – parmi d'autres – d'évaluation de la qualité du système scolaire.

4. Quelles sont les ressources nécessaires pour organiser les ECR (nombre de postes, heures supplémentaires, ...) ?

Les ECR ne devraient pas occasionner de travail de préparation supplémentaire pour les enseignant·e·s, puisqu'elles vérifient l'atteinte d'objectifs d'apprentissage du PER et que leurs contenus sont en conformité avec les découpages annuels proposés par la Direction pédagogique. Quant à leur correction, elle est expressément prévue dans le cahier des charges des enseignant·e·s, qui l'effectuent dès lors sur leur temps librement géré, à l'instar de la correction des évaluations habituelles de leurs classes.

Les notes des ECR de 6^e et 10^e années sont prises en compte dans les moyennes annuelles des élèves au même titre qu'un travail significatif réalisé en classe. Cela signifie que les enseignant·e·s de ces degrés de scolarité ont la possibilité de supprimer une évaluation en classe pour atteindre le nombre minimum de travaux significatifs par année prévu par le CGE. A ce titre, la surcharge occasionnée par les ECR est minimisée.

5. Selon le rapport de la COGES de juin 2017, " les Epreuves cantonales de référence (ECR) se passent sans difficulté, tendent à tirer les établissements vers le haut et limitent les redoublements ". Le Conseil d'Etat peut-il confirmer cette appréciation ?

6. Si oui, sur la base de quel(le) constat/analyse ?

Il convient de contextualiser cet extrait du rapport de la COGES pour l'année 2016[1], qui se rapporte au bilan de la mise en œuvre de la LEO et concerne les ECR de 10^e année. Ces dernières comptent depuis 2015 comme un travail significatif et sont composées d'une partie commune à l'ensemble des voies et niveaux, ainsi que de parties spécifiques à chaque voie et, le cas échéant, niveau.

Dans ce contexte, le Conseil d'Etat est en mesure de confirmer que la passation des premières éditions des ECR de 10^e année différenciées selon les voies et les niveaux du degré secondaire s'est bien déroulée, cette différenciation des épreuves et leur prise en compte dans les moyennes annuelles des élèves ayant gommé certains défauts que présentaient les épreuves précédentes.

De manière générale, la Direction pédagogique est à l'écoute des remarques provenant des directions des établissements, des enseignant·e·s ainsi que de leurs associations professionnelles. Elle constate une diminution des doléances liées aux ECR en général, au profit de remarques ciblées sur des aspects spécifiques. De tels retours sont précieux dans une perspective d'amélioration continue des ECR et, dans la mesure du possible, les remarques formulées sont intégrées dans la réflexion lors de la phase d'élaboration des épreuves suivantes.

En ce qui concerne la question de tendre à tirer les élèves – et donc les établissements – vers le haut et, partant, de limiter les redoublements, le Conseil d'Etat confirme ce constat, pour les ECR de 6^e et 8^e années principalement[3]. Par exemple, l'édition 2018 des ECR a présenté un taux de réussite[4], en 6^e année, de 91,9% pour le français et 95,2% pour les mathématiques et, en 8^e année, de 81,5% pour le français, 79,8% pour les mathématiques et 90,7% pour l'allemand ; en 6^e comme en 8^e année, et pour l'ensemble des disciplines concernées, l'édition 2018 des ECR a présenté un mode[5] sur la note de 5.

7. Comment le Conseil d'Etat se positionne-t-il vis-à-vis des cours d'appui voire des " camps de préparation " aux ECR proposés par certains acteurs privés ?

Les acteurs privés de soutien scolaire en général, tout comme les écoles privées, s'inscrivent dans le cadre légal et répondent à une certaine demande. A ce titre, le Conseil d'Etat n'a pas à se prononcer sur le développement de telles offres.

Il peut en effet apparaître opportun à certains parents de faire suivre à leur enfant des cours privés de soutien scolaire, en complément aux différentes mesures que l'école obligatoire publique met en place pour les élèves (différenciation, appui, aménagements, adaptation des objectifs, ...) pour atteindre ses buts tels que définis à l'article 5 de la LEO[6].

En revanche, le Conseil d'Etat veille à ce que la publicité faite autour de ces cours de préparation n'interfère pas dans la démarche ECR ou la procédure de promotion et d'orientation en fin de 8^e année. A titre d'exemple, la Direction pédagogique est intervenue auprès d'un portail d'informations vaudois destiné aux parents, qui avait publié un article sous le titre " Epreuves cantonales de référence et orientation en fin de 8^e HarmoS : faut-il avoir peur ? ! " et qui faisait la promotion de cours de préparation ; ce titre a été modifié en " Epreuves cantonales de référence et orientation en fin de 8^e HarmoS : quel impact ? " et certains termes tendancieux ou imprécis de l'article ont été supprimés.

8. L'égalité des chances est-elle garantie entre les élèves si certains bénéficient d'une préparation spécifique, à la charge des parents, et d'autres pas ?

Cette question d'égalité des chances, mais également d'équité, se pose autant pour la démarche ECR que pour la procédure de promotion et d'orientation en fin de 8^e année, et d'une manière générale tout au long de la scolarité. Elle renvoie aux finalités et objectifs de l'école, tels que fixés notamment dans l'article 5 de la LEO. Comme indiqué précédemment, l'école obligatoire publique met en place différentes mesures d'aide pour l'ensemble des élèves ou à destination spécifique des élèves à besoins particuliers. Dans ce contexte, le Conseil

d'Etat estime que le système scolaire vaudois met tout en œuvre pour assurer égalité des chances et équité entre tous les élèves du canton.

Plus spécifiquement, concernant la préparation aux ECR, une épreuve représentative par discipline est mise à la disposition des parents et du public, à titre d'exemple, sur le site Internet de la DGEO. L'ensemble des autres épreuves des années précédentes est quant à lui mis à disposition des enseignant·e·s de la DGEO, pour une utilisation scolaire exclusivement, via l'Intranet. Les centres privés de soutien scolaire n'ont bien sûr pas accès à cette banque de données.

Le corps enseignant vaudois concerné est informé des objectifs évalués et peut ainsi organiser les apprentissages sur l'année et préparer tous les élèves à la passation des ECR. C'est donc cet enseignement dispensé en classe, sur la base des objectifs du PER, sur la passation " à blanc " en classe d'une ou deux ECR des années précédentes et leur correction, qui garantissent aussi équité et égalité des chances entre tous les élèves.

Enfin, les parents ont encore la possibilité de solliciter auprès des enseignant·e·s de leur enfant des exemplaires d'éditions passées, afin de compléter la préparation effectuée sur la base de l'épreuve représentative mise à disposition sur le site Internet de la DGEO.

Conclusion

Le Conseil d'Etat s'est posé la question du stress évoqué par l'interpellant dans son texte introductif. A cet égard, le stress ne résulte pas exclusivement de la situation qui le déclenche, mais aussi du jugement que la personne porte sur la situation, à travers le prisme de ses valeurs, ses attentes, ses habitudes, ses ressources, son contexte de vie, autant de facteurs qui peuvent influencer son niveau de stress et sa réaction face à la situation.

Or, dans la société contemporaine, l'école est une institution à laquelle les parents confient leurs enfants pour une durée importante et pour la majeure partie de leurs apprentissages, dans la perspective de leur développement et de leur future activité sociale. Pour les professionnel·le·s de l'école, il s'agit d'instruire et d'éduquer à la fois tous les enfants qui leur sont confiés, et chacun d'entre-eux. L'atteinte des nombreux objectifs qui sont donnés à l'école est l'aboutissement d'un long parcours, pour chaque élève, chaque parent, chaque professionnel·le. Ce n'est en réalité que bien après qu'un élève ait quitté l'école que cette atteinte pourrait être mesurée, avec une certitude qui reste relative.

Dans ce contexte, les ECR constituent des balises ponctuelles qui peuvent aider les différent·e·s actrices et acteurs concerné·e·s à faire le point à quelques moments clés du parcours d'apprentissage de l'élève, et donc de réguler leur action, de maintenir ou rectifier le cap. Ces évaluations permettent également d'apporter davantage d'équité dans les processus de promotion et d'orientation. Elles devraient donc diminuer le stress éprouvé face à l'importance des enjeux scolaires et aux incertitudes liées aux parcours d'apprentissage des enfants, car elles révèlent en chemin des éléments de satisfaction et des pistes d'amélioration.

La présente interpellation est l'occasion pour le Conseil d'Etat de saluer l'investissement des actrices et acteurs de l'école – professionnel·le·s, élèves, parents – et de rappeler que les ECR ne s'inscrivent nullement dans une logique de contrôle mais bien dans une logique d'amélioration continue de l'école.

[1] Accès : www.vd.ch/gc > Les commissions parlementaires > Commissions de surveillance > gestion > Lien sur la page des rapports de la Commission de gestion > Année 2016.

[2] Lire à ce propos Ntamakiliro, L., Ticon, J. & Ferrer, M. (2015). Vers une différenciation des épreuves cantonales de référence de dixième année. Renens : URSP, 164 (accès : www.vd.ch/ursp > Rapports de recherche).

[3] Les épreuves de fin de 4^e année ne sont pas concernées puisque, conformément au CGE, leur résultat n'est pris en considération qu'à titre indicatif complémentaire dans la procédure de promotion.

[4] Pourcentage d'élèves ayant obtenu un nombre de points supérieur ou égal au seuil de suffisance, proportion d'élèves ayant obtenu la note de 4 ou plus.

[5] Note obtenue par le plus grand nombre d'élèves, présentant l'effectif le plus élevé (dans un histogramme, le mode coïncide avec la barre la plus haute).

[6] Art. 5 Buts de l'école

1 L'école assure, en collaboration avec les parents, l'instruction des enfants. Elle seconde les parents dans leur tâche éducative.

2 Elle offre à tous les élèves les meilleures possibilités de développement, d'intégration et d'apprentissages, notamment par le travail et l'effort. Elle vise la performance scolaire et l'égalité des chances.

3 Plus particulièrement, elle vise à faire acquérir à l'élève des connaissances et des compétences, à développer et à exercer ses facultés intellectuelles, manuelles, créatrices, et physiques, à former son jugement et sa personnalité et à lui permettre, par la connaissance de soi-même et du monde qui l'entoure ainsi que par le respect des autres, de s'insérer dans la vie sociale, professionnelle et civique.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 novembre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPOSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Sabine Glauser Krug – Bienveillance en milieu scolaire

Rappel de l'interpellation

« Burn out » de l'élève, dépression, moqueries et autres conflits, élèves perturbateurs, manque de concentration... Autant de difficultés auxquelles les classes vaudoises sont confrontées régulièrement et qui créent un climat défavorable à l'apprentissage.

L'empathie est la capacité de s'identifier à autrui à travers les notions de besoins et d'émotions. Dans une société très axée sur le savoir-faire, cette qualité associée à la bienveillance permet d'être à l'écoute des autres, sans jugement de valeur, afin d'exprimer les malaises et permettant souvent de trouver des solutions aux problèmes. La « Communication Non Violente » peut être un des outils.

Les recherches récentes sur le développement du cerveau, en particulier dans le cadre de l'apprentissage, ont mis en évidence l'importance d'un climat d'empathie et de bienveillance dans le cadre familial, mais également dans l'environnement scolaire, permettant potentiellement de trouver des solutions aux constats précités¹.

La grande majorité des enfants en âge de scolarité consacrent une grande partie de leur journée à l'école, entre la présence en classe, les transports et les devoirs à domicile. Or, durant tout ce temps, ils sont aussi susceptibles d'avoir besoin d'une oreille bienveillante.

Aussi, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- Dans quelle mesure les formations de base et formations continues d'enseignant-e-s de l'école obligatoire tiennent-elles compte des résultats des recherches récentes sur le fonctionnement du cerveau concernant l'apprentissage ?*
- L'Etat a-t-il déjà pris des mesures pour favoriser un climat de bienveillance dans les classes, en particulier à l'école obligatoire, pour transmettre la capacité d'empathie aux élèves ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?*
- A-t-il entrepris une étude des différentes solutions que des enseignant-e-s de l'école obligatoire dans le canton ont déjà mises en place par eux-mêmes dans ce même sens ? Quels moyens a-t-il identifiés pour atteindre ce but — à l'image de la Communication Non Violente ?*

Souhaite développer.

(Signé) Sabine Glauser Krug

¹ Dans son ouvrage « Pour une enfance heureuse », paru en 2014, le Dr Catherine Gueguen, a rassemblé une belle documentation scientifique datant d'entre 1985 et 2013, pour montrer l'effet du stress sur le cerveau de l'enfant, en illustrant le tout de son expérience en tant que pédiatre. Elle évoque les problèmes d'agressivité, de dévalorisation, de manque de concentration, allant jusqu'à des maladies du système nerveux ou d'ordre psychiatrique.

Dans un autre ouvrage, paru en 2016, « Les lois naturelles de l'enfant », par Céline Alvarez, l'auteure expose sa méthodologie et raconte une expérience menée sur trois ans dans une classe de maternelle française en milieu défavorisé. Elle-même inspirée par le livre précité et de la communication non violente parmi d'autres témoigne de l'étonnante efficacité d'un comportement empathique exemplaire, sur les enfants qui l'ont ensuite reproduit spontanément durant des moments de crises, notamment lors des récréations. Par la suite, les enseignants des degrés supérieurs ont constaté que ces élèves disposaient d'un bagage pour la gestion du stress et des conflits très efficace, favorisant par ailleurs un climat de classe optimal pour l'apprentissage.

De telles expériences ont été reproduites depuis avec des résultats rapportés similaires pour l'instant.

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

Le Conseil d'Etat partage la préoccupation de Mme la Députée Sabine Glauser Krug de voir l'école publique jouer son rôle dans l'éducation et la formation des jeunes, notamment en respect des principes de bienveillance, de bientraitance, de respect mutuel. Ce principe réaffirmé, le Conseil d'Etat répond comme suit aux questions de l'Interpellatrice.

II. Réponses aux questions

Dans quelle mesure les formations de base et formations continues d'enseignant-e-s de l'école obligatoire tiennent-elles compte des résultats des recherches récentes sur le fonctionnement du cerveau concernant l'apprentissage ?

La formation des enseignant.e.s telle que dispensée à la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP-Vaud), tant en formation initiale (enseignement primaire, secondaire I et II, spécialisé, éducation précoce spécialisée) que continue et postgrade suit évidemment les avancées scientifiques dans le champ des Sciences de l'éducation et ses domaines connexes (p.ex. psychologie appliquée à l'éducation). Elle est également engagée dans les défis contemporains de l'éducation et de la formation, et participe au développement des compétences d'enseignant.e.s confronté.e.s à la situation décrite dans l'interpellation de Madame la Députée Glauser Krug, qui peut être caractérisée brièvement par un climat de violence sociale (souvent symbolique) et « attentionnelle », auquel tant les élèves que les enseignant.e.s font face. Burn-out, stress, découragement, désinvestissement des apprentissages scolaires et sociaux sont autant de symptômes d'une situation qui constitue un défi pour l'école d'aujourd'hui et ses acteur.trice.s. C'est dans cette perspective que la HEP Vaud s'attache à appliquer les connaissances les plus à jour dans ses domaines de compétences à la formation et au soutien du travail enseignant sur le terrain. La bienveillance, et des notions telles que l'empathie, font évidemment partie des sujets abordés à tous les niveaux de la formation, même si les références utilisées dépassent largement le cadre des travaux cités dans l'interpellation. Elles sont abordées dans le domaine tant de l'éducation précoce spécialisée (dont un des champs d'application est l'intervention et la prévention si importantes dans le cadre familial d'enfants vivants dans des situations de risque), que de la formation initiale et continue des enseignant.e.s régulier.ère.s et spécialisé.e.s. S'ajoutent à ces apports de nombreux enseignements et travaux de recherche portant sur le climat scolaire, sur l'inclusion scolaire, sur la prévention de la violence scolaire ainsi que sur la prise en charge d'élèves présentant des difficultés de comportement. Ces travaux se basent en grande partie sur l'état actuel de la recherche, tant dans le domaine des neurosciences, de la psychologie du développement de l'enfant, ainsi que des pratiques reconnues comme efficaces dans la littérature scientifique ; plusieurs formateur.trice.s présentent par ailleurs des travaux touchant au domaine de l'autorégulation, enjeu majeur du développement de l'enfant lors de la transition vers l'école. La HEP Vaud collabore par ailleurs activement avec l'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire (Unité PSPS) dans le développement d'offres de formation pour les médiateur.trice.s, délégué.e.s santé, et pour tout.e.s les acteur.trice.s impliqué.e.s dans ces domaines (formation postgrade : CAS médiation scolaire et délégué.e santé ; journée cantonale (cyber)Harcèlement). Toutes ces initiatives se fondent sur une vision de l'école comme devant jouer un rôle protecteur tant pour les élèves que pour les enseignant.e.s, ce qui implique une démarche collective, cohérente et engagée vis-à-vis de ces problématiques.

L'Etat a-t-il déjà pris des mesures pour favoriser un climat de bienveillance dans les classes, en particulier à l'école obligatoire, pour transmettre la capacité d'empathie aux élèves ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?

Des outils pédagogiques pour les enseignant.e.s

A travers la mise en œuvre de la Formation générale du Plan d'études romand (PER), l'école obligatoire favorise le développement de la capacité d'empathie des élèves, en particulier avec la thématique « vivre ensemble et exercice de la démocratie, en cohérence avec l'Education à la citoyenneté ». Cette pratique citoyenne vise entre autres à développer la collaboration des élèves entre eux et à harmoniser leurs relations sociales, avec respect, en tenant compte de la liberté et de la dignité de chacun.

L'éducation à la citoyenneté figure même à la grille horaire des élèves de 11e, puisqu'elle est rattachée à la géographie (1 période par semaine pour traiter ces deux disciplines).

En outre, les « Capacités transversales du PER » définissent des aptitudes fondamentales qui concernent tous les domaines d'apprentissage et l'ensemble de la scolarité, telles la collaboration et la communication. Ainsi, les visées de ces capacités consistent à prendre en compte autrui, adapter son comportement, reconnaître l'importance des apports de chacun dans un groupe, adopter une attitude réceptive, etc.

Les contenus de la « Formation générale » et des « Capacités transversales du PER » sont quotidiennement mis en œuvre dans les établissements, par les enseignant.e.s, dans toutes les matières, voire en faisant des liens entre les matières. La manière de le faire varie selon les situations, les cultures d'établissement, les enseignant.e.s et les élèves concerné.e.s. Toutefois, on retrouve l'idée de développer chez l'élève une ouverture à l'autre, de cultiver son sentiment d'appartenance à une collectivité, ce qui contribue à favoriser un climat de bienveillance dans les classes et de l'empathie entre les élèves.

De plus, il est prévu dans le PER qu'au cycle 1 (1P à 4P), les enseignant.e.s consacrent du temps pour aller à la rencontre de leurs élèves pour les accompagner en tant qu'individu et en tant que membre d'un groupe lors de leur entrée dans le système scolaire. Leur socialisation est un des éléments permettant une scolarisation harmonieuse et les enseignant.e.s du premier cycle y sont particulièrement attentif.ve.s.

Un nouveau moyen d'enseignement destiné aux élèves de 1-2P, « Les Zophes¹ », sera disponible à la rentrée prochaine dans les classes vaudoises. Il permettra aux élèves d'explorer une dizaine de thématiques existentielles ou éthiques (colère, joie, différence, etc.), sous forme d'ateliers de discussion à visée philosophique.

A cela s'ajoute des projets pédagogiques plus ciblés, propres aux établissements scolaires, par exemple pour répondre à des problématiques socio-éducatives, ou encore pour des projets de prévention visant à favoriser le bien-vivre ensemble.

Des actions ponctuelles menées dans les classes et hors classe contribuent aussi à favoriser un climat de bienveillance, telles les Journées Oser tous les Métiers (JOM). Cet événement, organisé conjointement par le Bureau de l'égalité et la Direction générale de l'enseignement obligatoire, permet aux élèves de découvrir un métier hors des clichés du genre, sans se limiter aux secteurs traditionnellement féminins ou masculins. Des dossiers pédagogiques sont également proposés aux enseignant.e.s pour aborder en classe des questions liées à la thématique de l'égalité à l'école et dans l'orientation professionnelle.

Enfin, les conseils d'établissement, en lien avec les autorités communales ou intercommunales, tels que préconisés par la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) du 7 juin 2011 (art. 31 à 36), permettent aux parents, voire aux élèves, de s'impliquer dans la vie de l'établissement. Les élèves peuvent eux aussi se regrouper en conseils des élèves pour participer à la vie de leur école (LEO, art. 117).

Ethique et cultures religieuses

L'enseignement dispensé dans le cadre des cours d'Éthique et cultures religieuses donne la possibilité aux élèves d'apprendre notamment à identifier et à comprendre leurs propres valeurs et à découvrir et respecter celles des autres. Ce cours a en outre pour objectif de permettre à chaque élève d'explicitier le bien-fondé des règles de la vie de la classe et de la société afin de favoriser le vivre ensemble.

Des outils de promotion de la santé et de prévention

En 2012, dans un ouvrage collectif réalisé sous la responsabilité de E. Debarbieux, les auteurs ont rappelé les dimensions principales du climat scolaire :

- « les relations (p. ex. : respect de la diversité, participation des élèves ;
- l'enseignement et l'apprentissage ;
- la sécurité (p. ex. : sécurité physique – plan de crise, règles claires communiquées, réponses aux violations de la règle claires, sentiment de sécurité... / sécurité émotionnelle – tolérance à la différence, réponses au harcèlement, résolution des conflits) ;
- l'environnement physique (p. ex: propreté, espace et matériel adéquats, esthétisme, offres extra-scolaires) ;
- le sentiment d'appartenance (p.ex.: sentiment d'être relié à la communauté scolaire, avec un adulte au moins pour les élèves, engagement, enthousiasme des professeurs et des élèves) ».²

¹ Les Zophes, éditions Agora

² Debarbieux et al. "Le climat scolaire" : définition, effets et conditions d'amélioration. Rapport réalisé sous la responsabilité de E. Debarbieux. Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale. Observatoire International de la Violence à l'École. 2012.

Ces auteurs concluent :

« Si bien des arguments en faveur d'un « climat scolaire » positif se sont basés dans les années récentes sur la réussite des apprentissages, le « climat scolaire » possède une valeur en soi : une des fonctions de l'école est la création de valeurs démocratiques et civiques. Un climat scolaire positif peut créer un cercle vertueux par l'enseignement de compétences sociales, de coopération entre pairs et enseignants, en promouvant une stabilité émotionnelle ; tout ceci constitue des expériences de socialisation indispensables pour une société harmonieuse. »

Depuis de nombreuses années, l'Unité PSPS soutient les établissements scolaires pour des projets favorisant le climat d'établissement, notamment par :

- la mise à disposition d'outils d'évaluation du climat comme le questionnaire sur l'environnement socio-éducatif de l'école (QES) et d'outils d'intervention comme *Graines de Paix* ou *Vers le Pacifique* ;
- l'octroi de subsides pour des projets sur le climat d'établissement ;
- un accompagnement pour la mise en place de projets sur ce thème.

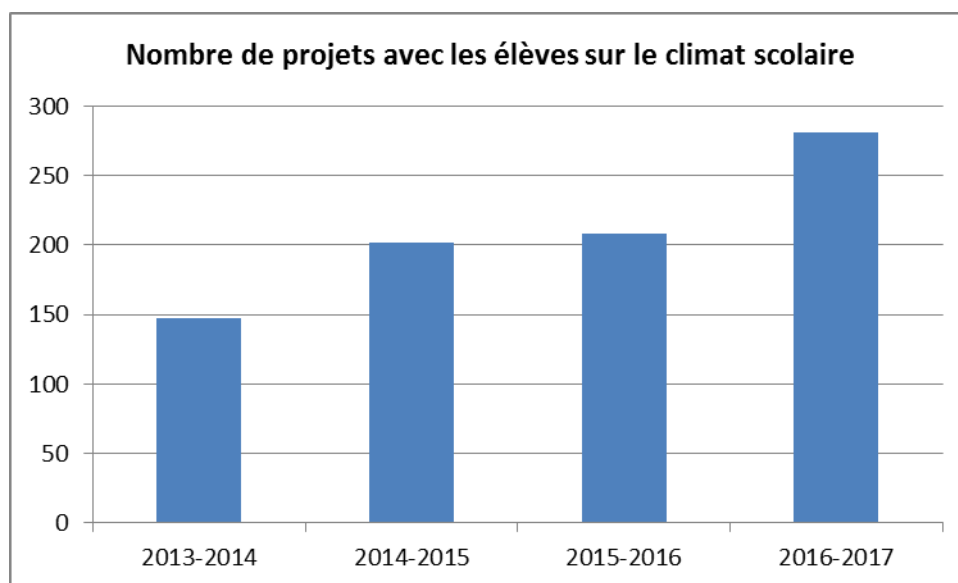
De plus, l'Unité PSPS appuie les établissements dans la mise en place de projets sur le respect des diversités et la lutte contre le harcèlement entre élèves, qui contribuent à favoriser un climat d'établissement favorables aux apprentissages et à la qualité de vie des élèves.

Les élèves ont par ailleurs accès dans l'école à des professionnel.le.s qui peuvent les écouter et les aider dans leurs difficultés, par exemple les médiateurs et médiatrices scolaires, les infirmier.ère.s scolaires, les psychologues scolaires.

A-t-il entrepris une étude des différentes solutions que des enseignant-e-s de l'école obligatoire dans le canton ont déjà mises en place par eux-mêmes dans ce même sens ? Quels moyens a-t-il identifiés pour atteindre ce but — à l'image de la Communication Non Violente ?

Comme mentionné au point précédent, la mise en œuvre de la « Formation générale » et des « Capacités transversales du Plan d'études romand (PER) » se fait dans toutes les disciplines, et si les visées sont définies, la manière de les concrétiser est laissée à l'interprétation des professionnel.le.s de l'enseignement. Aussi n'est-il pas possible de les recenser de manière exhaustive. En ce sens, le Conseil d'Etat a connaissance de certains projets pédagogiques ; différents moyens d'enseignement sont aussi utilisés dans les classes vaudoises.

L'Unité PSPS a mis en place en 2012 un *Bilan d'activités des équipes PSPS* qui relève le nombre de projets réalisés avec les élèves. Le graphique ci-dessous montre le nombre de projets portant sur le climat scolaire de ces quatre dernières années scolaires qui sont en forte augmentation.



Diverses ressources sont consultables sur le site de l'Unité PSPS : <https://www.vd.ch/themes/formation/sante-a-lecole/prestations/> en particulier les pages Climat scolaire, Diversité et Harcèlement.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 14 novembre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Claudine Wyssa – Logopédistes indépendants : quel but en regard de la loi ?

Rappel de l'interpellation

A l'heure où l'incertitude demeure encore sur la mise en vigueur de la Loi sur la pédagogie spécialisée (LPS), le verdict du Tribunal fédéral n'étant pas encore tombé et par conséquent ses considérants pas encore connus, un avant-projet de règlement a été mis en consultation.

Si on peut comprendre que les choses doivent être préparées alors que la loi est sous toit et son entrée en force attendue depuis longtemps, il est curieux de constater que pour un élément qui a fait largement débat, tant en commission qu'au plénum — celui des logopédistes indépendants — les dispositions prévues aux articles 53, alinéa 1, et 90 du règlement ne vont pas dans la ligne de la loi et ne sont pas conformes à la décision du Grand Conseil, qui a refusé le postulat François Brélaz (13_POS_05).

En effet, l'avant-projet de règlement sur la LPS prévoit que les logopédistes indépendants ne pourront pratiquer que pour le préscolaire et la scolarité postobligatoire. Ce n'est pas ce qui a été prévu aux articles 23 et 60 de la LPS.

La question de l'internalisation des logopédistes au sein de l'Etat a été réglée par le refus du postulat Brélaz. De plus, il n'y a eu aucune demande dans le cadre de la procédure budgétaire pour la création de postes dans ce sens.

De surcroît, les communes qui, en cas de création de postes de logopédistes au sein de l'Etat, devraient mettre à disposition des locaux, n'ont pas été approchées dans ce sens et aucune négociation n'a eu lieu. Or, ces dispositions leur poseraient des problèmes financiers considérables.

Au vu de ce qui précède, les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

- Quels sont les motifs qui ont conduit à ce que l'avant-projet de règlement LPS ne suive pas la loi sur la thématique des logopédistes indépendants ?*
- Pourquoi cet avant-projet ne prend-il pas en compte les décisions prises par le Grand Conseil sur cette thématique des logopédistes indépendants ?*
- Le Conseil d'Etat peut-il admettre qu'un règlement ne réponde pas à la loi y relative adoptée par le Grand Conseil ?*
- La négociation avec les communes a-t-elle été volontairement occultée dans la préparation de ce projet ?*

Réponse du Conseil d'Etat

I. Introduction et contexte

Suite à la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), intervenue au 1^{er} janvier 2008, l'entière responsabilité de la formation scolaire spéciale et des subventions aux institutions pour personnes handicapées a été transférée de la Confédération aux cantons. Une disposition transitoire de la Constitution fédérale (art. 197, ch.2) garantit le maintien des prestations de l'Assurance-Invalidité (AI) par les cantons pendant trois ans au minimum, mais en tous les cas jusqu'à ce que ces derniers disposent de leur propre stratégie. Cette période transitoire court ainsi pour le Canton de Vaud jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 1^{er} septembre 2015 sur la pédagogie spécialisée (LPS) et de son règlement d'application. Celle-ci a été reportée au 1^{er} août 2019 pour donner le temps aux acteurs concernés par la prise en charge des élèves de la scolarité ordinaire en difficulté d'intégration ou en décrochage de fédérer les compétences en vue de développer une vision 360° comprenant, entre autres, les prestations de pédagogie spécialisée, lesquelles s'inscriront dans un concept cantonal.

Avant l'entrée en vigueur de la RPT, il existait trois types d'offre de logopédie :

- L'Etat proposait et finançait les prestations de logopédie en milieu scolaire via des postes à l'organigramme, une partie des traitements étant refacturés à l'AI, s'ils correspondaient aux critères de cette assurance.
- L'AI finançait des prestations de logopédie dans le cadre des mesures de formation scolaire spéciale, pour les assurés atteints de graves difficultés d'élocution. Ces prestations étaient proposées par des logopédistes indépendants qui recevaient les enfants hors du cadre scolaire. Il s'agissait dans ce cas d'une prestation d'assurance, ainsi le logopédiste traitant était mandaté directement par les parents ou par le jeune et l'assurance (en l'occurrence l'AI) finançait cette prestation si les conditions étaient remplies.
- Les prestations de logopédie en institution par des logopédistes travaillant dans des institutions privées reconnues d'utilité publique : ces prestations sont incluses dans la prise en charge globale du jeune par l'institution.

Suite à la RPT et durant la période transitoire, les prestations de logopédie auprès de prestataires indépendants sont désormais remboursées par l'Etat de Vaud. La logopédie indépendante est régie par l'arrêté du 5 décembre 2007 réglant, jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi cantonale relative à la pédagogie spécialisée, l'octroi et le financement par le Canton de Vaud des prestations de logopédie dispensées par des logopédistes indépendants (ALogo).

Du fait de la RPT, l'Accord intercantonal du 25 octobre 2007 sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée (A-CDPS, RSV 47.91 ; ci-après : l'Accord intercantonal) consacre en particulier le principe selon lequel la pédagogie spécialisée fait partie du mandat public de formation, ce qui représente un changement notable, à savoir le passage d'une logique d'assurance à une logique de formation. La réponse aux questions posées dépend en grande partie de ce changement de paradigme.

II. Réponses aux questions

1. Quels sont les motifs qui ont conduit à ce que l'avant-projet de règlement LPS ne suive pas la loi sur la thématique des logopédistes indépendants ?

La LPS prévoit le maintien de la coexistence de deux statuts : public et privé. Au sens de l'article 23 LPS, le recours à des logopédistes, psychomotriciens et psychologues privés dépend, d'une part, de l'existence d'un besoin identifié par la planification cantonale, pour autant, d'autre part, qu'il ne soit pas couvert par l'offre publique. Le recours éventuel à la logopédie indépendante est donc subsidiaire à l'offre publique.

L'Avant-projet de règlement d'application de la LPS mis en consultation prévoyait d'organiser cette coexistence en répartissant l'intervention des logopédistes indépendant-e-s et des logopédistes employé-e-s de l'Etat par secteurs d'intervention ; les logopédistes employé-e-s de l'Etat se verraient confier les prestations au profit des élèves scolarisés dans les établissements de la scolarité obligatoire (4-16 ans), les logopédistes indépendant-e-s pouvant intervenir auprès des enfants préscolaires (2-4 ans), des élèves de la scolarité postobligatoire (16-20 ans) et des élèves scolarisés dans les écoles privées non subventionnées.

Cette délimitation des activités ne tendant pas à remettre en cause l'existence de prestataires privés était conforme à la loi.

Toutefois, l'analyse des résultats de la consultation d'une part, les besoins croissants en logopédie d'autre part, amènent l'autorité cantonale à reconsidérer cette délimitation des activités sans remettre en cause l'existence de prestataires privés. Cette question sera reprise, en particulier concernant les élèves de la scolarité obligatoire, dans le cadre des travaux en lien avec l'établissement du concept 360°.

2. Pourquoi cet avant-projet ne prend-t-il pas en compte les décisions prises par le Grand Conseil sur cette thématique des logopédistes indépendants ?

Le Postulat François Brélaz " augmentons le nombre des logopédistes de l'Etat " visait à permettre d'étendre aux logopédistes un principe applicable aux enseignants, à savoir l'augmentation des postes en fonction de l'évolution démographique. Le but de ce postulat tendait ainsi à une augmentation globale du nombre de prestataires en privilégiant, pour ce faire, les prestataires étatiques. Ce principe d'une augmentation des postes corrélée à la démographie n'a, in fine, pas été autorisé. Aussi, dans le respect de cette logique des moyens, la loi sur la pédagogie spécialisée a prévu l'établissement d'une planification.

Les réflexions qui sont menées en lien avec le concept 360° ne visent ainsi pas à augmenter le nombre global de prestataires étatiques et privés, mais permettront de définir les éléments fondant la planification tant en termes de définition des prestations que de répartition des domaines d'activité entre les prestataires et de veiller à ce que l'offre soit garantie de manière équitable sur l'ensemble du territoire cantonal.

3. Le Conseil d'Etat peut-il admettre qu'un règlement ne réponde pas à la loi y relative adoptée par le Grand Conseil ?

Le Canton a le devoir de proposer l'offre de pédagogie spécialisée correspondant aux besoins éducatifs avérés (Commentaire des dispositions de l'Accord du 25 octobre 2007, CDIP, ad article 6). Ainsi, la loi prévoit que si l'offre étatique est insuffisante en vertu de la planification établie, le Canton peut la compléter en déléguant des tâches à des prestataires privés (art. 23 LPS). La mise en œuvre d'une organisation cohérente permettant de répondre à cette mission

incombe au gouvernement.

Les réflexions susmentionnées en lien avec le concept 360° et les prestations pour les élèves des établissements de la scolarité obligatoire ne tendront en aucune manière à remettre en cause le recours à des prestations servies par des logopédistes indépendantes.

4. La négociation avec les communes a-t-elle été volontairement occultée dans la préparation de ce projet ?

Le facteur principal d'évolution des besoins en matière d'infrastructures est lié aux effets de la démographie, lesquels sont évalués en continu, les besoins du secteur des PPLS étant pris en compte dans le cadre de la planification scolaire.

En outre, si des besoins nouveaux devaient voir le jour, il en sera fait état dans le cadre des négociations entre le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture et les représentants des communes, ceci dans le cadre de la révision en cours du règlement sur les constructions scolaires.

III. Conclusions

L'Accord intercantonal prévoit une approche consolidée de la pédagogie spécialisée en regroupant les prestations dites pédago-thérapeutiques et les prestations d'enseignement spécialisé. Pour concrétiser cette volonté, le dispositif vaudois de pédagogie spécialisée a prévu le regroupement de ces prestations au sein de directions cantonale et régionales et a mis l'accent sur les collaborations et la coordination des prestations, afin d'améliorer l'efficacité du dispositif tout en veillant à une répartition équitable et juste de l'offre sur l'ensemble du territoire cantonal.

Ce sont ces principes et la capacité à maîtriser les coûts qui fonderont les réflexions qui doivent être menées pour permettre la mise en œuvre des prestations de pédagogie spécialisée dans le cadre du concept 360°.

Le calendrier permettant la mise en œuvre de la LPS au 1^{er} août 2019 prévoit une mise en consultation simultanée du concept cantonal 360 et du règlement d'application de la loi sur la pédagogie spécialisée (RLPS) d'ici au terme de l'année 2018.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 31 octobre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Jacques Neirynek et consort – Que deviendra le statut des thérapeutes indépendants en psychomotricité ou logopédie ?

Rappel de l'interpellation

Dans le cadre du projet de loi sur la pédagogie spécialisée et de ses règles d'application les questions suivantes se posent :

- 1. Selon ce projet, les parents auront-ils toujours le libre choix des thérapeutes indépendants en psychomotricité ou logopédie ou bien les enfants seront-ils affectés à un thérapeute sur décision de l'établissement scolaire ?*
- 2. La couverture des frais sera-t-elle toujours assurée par l'Etat ?*
- 3. Les centres PPLS (Psychologie, psychomotricité et logopédie en milieu scolaire) jouiront-ils d'un monopole ou d'une préférence pour les interventions en milieu scolaire ?*

Commentaire

La question de principe sous-jacente à ces interrogations est le statut même des thérapeutes en question. Leur activité est-elle en rapport avec la pédagogie ou avec la santé ?

Réponse du Conseil d'Etat

I. Introduction et contexte

Suite à la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), intervenue au 1^{er} janvier 2008, l'entière responsabilité de la formation scolaire spéciale et des subventions aux institutions pour personnes handicapées a été transférée de la Confédération aux cantons. Une disposition transitoire de la Constitution fédérale (art. 197, ch.2) garantit le maintien des prestations de l'Assurance-Invalidité (AI) par les cantons pendant trois ans au minimum, mais en tous les cas jusqu'à ce que ces derniers disposent de leur propre stratégie. Cette période transitoire court ainsi pour le Canton de Vaud jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 1^{er} septembre 2015 sur la pédagogie spécialisée (LPS). Celle-ci a été reportée au 1^{er} août 2019 pour donner le temps aux acteurs concernés par la prise en charge des élèves de la scolarité ordinaire en difficulté d'intégration ou en décrochage de fédérer les compétences en vue de développer une vision 360° comprenant, entre autres, les prestations de pédagogie spécialisée, lesquelles s'inscriront dans un concept cantonal.

Avant l'entrée en vigueur de la RPT, il existait trois types d'offre de logopédie et de psychomotricité :

- L'Etat proposait et finançait les prestations de logopédie en milieu scolaire via des postes à l'organigramme, une partie des traitements étant refacturés à l'AI, s'ils correspondaient aux critères de cette assurance.
- L'AI finançait des prestations de logopédie dans le cadre des mesures de formation scolaire spéciale, pour les assurés atteints de graves difficultés d'élocution. Elle finançait également des prestations de psychomotricité sur indication médicale suite à un diagnostic précoce pédopsychiatrique. Ces prestations étaient proposées par des logopédistes ou des psychomotriciens indépendants qui recevaient les enfants hors du cadre scolaire. Il s'agissait dans ce cas d'une prestation d'assurance, ainsi le logopédiste ou le

psychomotricien traitant était mandaté directement par les parents ou par le jeune et l'assurance (en l'occurrence l'AI) finançait cette prestation si les conditions étaient remplies.

- Les prestations de logopédie et de psychomotricité en institution par des logopédistes respectivement des psychomotriciens travaillant dans des institutions privées reconnues d'utilité publique : ces prestations sont incluses dans la prise en charge globale du jeune par l'institution.

Suite à la RPT et durant la période transitoire, les prestations de logopédie auprès de prestataires indépendants sont

désormais remboursées par l'Etat de Vaud. La logopédie indépendante est régie par l'arrêté du 5 décembre 2007 réglant, jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi cantonale relative à la pédagogie spécialisée, l'octroi et le financement par le Canton de Vaud des prestations de logopédie dispensées par des logopédistes indépendants (ALogo).

Du fait de la RPT, l'Accord intercantonal du 25 octobre 2007 sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée (A-CDPS, RSV 47.91 ; ci-après : l'Accord intercantonal) consacre en particulier le principe selon lequel la pédagogie spécialisée fait partie du mandat public de formation, ce qui représente un changement notable, à savoir le passage d'une logique d'assurance à une logique de formation. La réponse aux questions posées dépend en grande partie de ce changement de paradigme.

II. Réponses aux questions

1. Selon ce projet, les parents auront-ils toujours le libre choix des thérapeutes indépendants en psychomotricité ou logopédie ou bien les enfants seront-ils affectés à un thérapeute sur décision de l'établissement scolaire ?

La suppression du libre choix du prestataire (qui figure dans la LPS, art. 27, al.3) représente une conséquence naturelle du changement de paradigme évoqué ci-dessus. L'Etat n'est plus un assureur qui rembourse une prestation (lien direct entre le prestataire et les parents ou le jeune). Au contraire, lorsqu'il délègue l'exécution de prestations, le Canton a la responsabilité d'exercer ses compétences de surveillance afin de garantir la qualité des prestations prodiguées. La restriction au libre choix du prestataire est, de ce fait, expressément prévue par l'Accord intercantonal (Commentaire des dispositions, Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée du 25 octobre 2007, CDIP, p. 11 ad art. 6).

Il est à noter que ce principe a été nuancé dans le cadre du projet final adopté par le Grand Conseil en ce qui concerne les prestations PPL (art. 27, al. 4 LPS). La loi précise, en effet, que " dans la mesure du possible, elle [la direction régionale] tient compte du souhait des parents ou de l'élève majeur, de la continuité de la prise en charge et le cas échéant des compétences spécifiques du professionnel ".

2. La couverture des frais sera-t-elle toujours assurée par l'Etat ?

La couverture des frais de logopédie et de psychomotricité sera toujours assurée par l'Etat dans la mesure où ces prestations entrent dans le champ de la loi sur la pédagogie spécialisée, soit notamment si les conditions d'accès sont remplies et si le prestataire est reconnu et désigné par l'Etat. Cependant, ce dernier ne remboursera plus les prestations au même titre que l'Assurance-Invalidité, comme il l'a fait durant la période transitoire, mais financera des prestataires auxquels il délègue une tâche au sens de la loi sur les subventions (art. 7, al.2 LSubv).

3. Les centres PPLS (Psychologie, psychomotricité et logopédie en milieu scolaire) jouiront-ils d'un monopole ou d'une préférence pour les interventions en milieu scolaire ?

Le Canton a le devoir de proposer l'offre de pédagogie spécialisée correspondant aux besoins éducatifs avérés (Commentaire des dispositions de l'Accord intercantonal du 25 octobre 2007, CDIP, ad articles 6). Ainsi, si l'offre étatique est insuffisante en vertu de la planification établie, le Canton peut la compléter en déléguant des tâches à des prestataires privés.

Le recours à des logopédistes, psychomotriciens et psychologues privés dépend, d'une part, de l'existence d'un besoin identifié par la planification cantonale, pour autant, d'autre part, qu'il ne puisse pas être couvert par l'offre publique. A ce titre il y a en tout état de cause une préférence pour les prestataires étatiques. Le département a la charge de mettre en œuvre un dispositif planifié et coordonné dans le but de garantir des prestations équitablement réparties sur l'ensemble du territoire.

La LPS prévoit ainsi le maintien de la coexistence de deux statuts : public et privé avec des formes de conventions à adapter.

L'avant-projet de règlement d'application de la LPS soumis à consultation avait prévu d'organiser cette coexistence en répartissant l'intervention des logopédistes indépendant-e-s et des logopédistes employé-e-s de l'Etat par secteurs d'intervention ; les logopédistes employé-e-s de l'Etat se verraient confier les prestations au profit des élèves scolarisés dans les établissements de la scolarité obligatoire (4-16 ans), les logopédistes indépendant-e-s pouvant intervenir auprès des enfants préscolaires (2-4 ans), des élèves de la scolarité postobligatoire (16-20 ans) et des élèves scolarisés dans les écoles privées non subventionnées.

La délimitation des activités telle que proposée dans le cadre de l'avant-projet de règlement ayant été largement remise en question dans le cadre du retour de consultation, la réflexion est reprise, en particulier concernant les élèves de la scolarité obligatoire, dans le cadre des travaux en lien avec l'élaboration du concept 360. C'est dès lors dans ce cadre que la question de l'opportunité du maintien de la mixité de prestataires, publics et privés, pour les élèves de la scolarité obligatoire sera examinée avec attention.

Le calendrier permettant la mise en œuvre de la LPS au 1^{er} août 2019 prévoit une mise en consultation simultanée du concept cantonal 360 et du règlement d'application de la loi sur la pédagogie spécialisée (RLPS) d'ici au terme de l'année 2018.

III. Conclusion

Compte tenu de ce qui précède, à la question sous-jacente du statut des prestataires, il convient de répondre que l'activité des psychologues, psychomotriciens et des logopédistes, qu'ils soient indépendants ou employés de l'Etat, entre dans le cadre du mandat public de formation, étant entendu que le besoin éducatif particulier doit être en lien avec l'objectif de formation.

Cette question a d'ailleurs été résolue suite à la motion Claudine Wyssa et consorts déposée le 27 janvier 2015 (15-MOT-059), qui demandait " une modification de la loi sur la santé publique afin d'ancrer le statut des thérapeutes professionnels indépendants (logopédistes, psychomotriciens...) en milieu scolaire notamment ". En effet, dans le cadre du traitement de cette intervention parlementaire (EMPL 340, Décembre 2016), la loi du 29 mai 1985 sur la santé publique (LSP, RSV 800.01) a été modifiée par le Grand Conseil, le 14 novembre 2017, en faisant expressément référence à la pédagogie spécialisée. Ainsi, les thérapeutes travaillant dans le domaine de la pédagogie spécialisée entrent dans le champ de la loi sur la santé publique, mais les dispositions spéciales de la loi sur la pédagogie spécialisée (telles que celles en lien avec la désignation du prestataire) sont réservées en raison de la nature de leur activité.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 31 octobre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Philippe Jobin – Sauvegarder les prérogatives des prestataires privés en matière de pédagogie spécialisée

Rappel

Ayant pris connaissance de l'avant-projet du Règlement d'application de la Loi sur la pédagogie spécialisée (RLPS et commentaire), je souhaite que le Conseil d'Etat précise ses intentions et ses objectifs sur les objets ci-dessous.

Le 1^{er} septembre 2015, le Grand Conseil a adopté la Loi sur la pédagogie spécialisée (LPS) dont l'article 23 alinéa 1 précise : " Dans le cadre de la planification cantonale, le service peut déléguer des tâches aux logopédistes, aux psychologues et aux psychomotriciens privés nécessaires pour couvrir les besoins et compléter l'offre publique. " Or, l'avant-projet du règlement d'application prévoit, à l'article 53 alinéa 1 : " Pour les prestations de psychologie, de psychomotricité et de logopédie, seules celles concernant les enfants en âge préscolaire et les élèves de la scolarité post-obligatoire peuvent être déléguées à des prestataires indépendants. Il en va de même pour la logopédie concernant les enfants fréquentant une école privée au sens de l'article 27 alinéa 6 de la loi. "

Dès lors, nous nous permettons de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Pourquoi cherche-t-il à restreindre la liberté de recourir à des prestataires indépendants, contrairement à ce que prévoit la loi ?*
- 2. Pourquoi, dans le commentaire du règlement d'application, estime-t-il qu'il n'est " pas souhaitable " de continuer avec des prestataires publics et privés ?*
- 3. L'apport de professionnels hors du cadre scolaire n'est-il pas également profitable aux élèves en difficulté ?*
- 4. Par ailleurs, l'article 62 alinéa 5 du règlement d'application prévoit que la haute surveillance des prestataires soit exercée par le département et le service en charge de la pédagogie spécialisée (Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, Service de l'enseignement spécialisé et appui à la formation (SESAP), Office de l'enseignement spécialisé (OES)). Puisque le département décide lui-même des modalités de surveillance et des exigences de qualité (RLPS article 62 alinéa 4) et qu'il effectue lui-même les contrôles, le Conseil d'Etat ne craint-il pas une trop grande concentration des pouvoirs puisqu'il n'y a pas d'instance de contrôle extérieure au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture ?*
- 5. Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture ne tend-il pas ainsi à étendre ses prérogatives et à restreindre l'exercice des prestataires privés ?*
- 6. Le Conseil d'Etat pourrait-il se prononcer sur la possibilité d'engager des personnes indépendantes de l'Etat pour décider des modalités de surveillance et des exigences de qualité et pour effectuer des contrôles ?*

Réponse du Conseil d'Etat

I. Introduction et contexte

Suite à la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), intervenue au 1^{er} janvier 2008, l'entière responsabilité de la formation scolaire spéciale et des subventions aux institutions pour personnes handicapées a été transférée de la Confédération aux cantons. Une disposition transitoire de la Constitution fédérale (art. 197, ch.2) garantit le maintien des prestations de l'Assurance-Invalidité (AI) par les cantons pendant trois ans au minimum, mais en tous les cas jusqu'à ce que ces derniers disposent de leur propre stratégie. Cette période transitoire court ainsi pour le Canton de Vaud jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 1^{er} septembre 2015 sur la pédagogie spécialisée (LPS) et de son règlement d'application. Celle-ci a été reportée au 1^{er} août 2019 pour donner le temps aux acteurs concernés par la prise en charge des élèves de la scolarité ordinaire en difficulté d'intégration ou en décrochage de fédérer les compétences en vue de développer une vision 360° comprenant, entre autres, les prestations de pédagogie spécialisée, lesquelles s'inscriront dans un concept cantonal.

Avant l'entrée en vigueur de la RPT, il existait trois types d'offre de logopédie :

- L'Etat proposait et finançait les prestations de logopédie en milieu scolaire via des postes à l'organigramme, une partie des traitements étant refacturés à l'AI, s'ils correspondaient aux critères de cette assurance.
- L'AI finançait des prestations de logopédie dans le cadre des mesures de formation scolaire spéciale, pour les assurés atteints de graves difficultés d'élocution. Ces prestations étaient proposées par des logopédistes indépendants qui recevaient les enfants hors du cadre scolaire. Il s'agissait dans ce cas d'une prestation d'assurance, ainsi le logopédiste traitant était mandaté directement par les parents ou par le jeune et l'assurance (en l'occurrence l'AI) finançait cette prestation si les conditions étaient remplies.
- Les prestations de logopédie en institution par des logopédistes travaillant dans des institutions privées reconnues d'utilité publique : ces prestations sont incluses dans la prise en charge globale du jeune par l'institution.

Suite à la RPT et durant la période transitoire, les prestations de logopédie auprès de prestataires indépendants sont désormais remboursées par l'Etat de Vaud. La logopédie indépendante est régie par l'arrêté du 5 décembre 2007 réglant, jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi cantonale relative à la pédagogie spécialisée, l'octroi et le financement par le Canton de Vaud des prestations de logopédie dispensées par des logopédistes indépendants (ALogo).

Du fait de la RPT, l'Accord intercantonal du 25 octobre 2007 sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée (A-CDPS, RSV 47.91 ; ci-après : l'Accord intercantonal) consacre en particulier le principe selon lequel la pédagogie spécialisée fait désormais partie du mandat public de formation, ce qui représente un changement notable, à savoir le passage d'une logique d'assurance à une logique de formation. La réponse aux questions posées dépend en grande partie de ce changement de paradigme.

II. Réponses aux questions

1. Pourquoi cherche-t-il à restreindre la liberté de recourir à des prestataires indépendants, contrairement à ce que prévoit la loi ?

La LPS prévoit le maintien de la coexistence de deux statuts : public et privé. Au sens de l'article 23 LPS, le recours à des logopédistes, psychomotriciens et psychologues privés dépend, d'une part, de l'existence d'un besoin identifié par la planification cantonale, pour autant, d'autre part, qu'il ne puisse pas être couvert par l'offre publique. Le recours éventuel à la logopédie indépendante est donc subsidiaire à l'offre publique.

L'avant-projet de règlement d'application de la LPS mis en consultation prévoyait d'organiser cette coexistence en répartissant l'intervention des logopédistes indépendant-e-s et des logopédistes employé-e-s de l'Etat par secteurs d'intervention, les logopédistes employé-e-s de l'Etat se verraient confier les prestations au profit des élèves scolarisés dans les établissements de la scolarité obligatoire (4-16 ans), les logopédistes indépendant-e-s pouvant intervenir auprès des enfants préscolaires (2-4 ans), des élèves de la scolarité postobligatoire (16-20 ans) et des élèves scolarisés dans les écoles privées non subventionnées.

Cette délimitation des activités ne tendant pas à remettre en cause l'existence de prestataires privés était conforme à la loi.

Toutefois, l'analyse des résultats de la consultation d'une part, les besoins croissants en logopédie d'autre part, amènent l'autorité cantonale à reconsidérer cette délimitation.

2. Pourquoi, dans le commentaire du règlement d'application, estime-t-il qu'il n'est " pas souhaitable " de continuer avec des prestataires publics et privés ?

La délimitation des activités telle que proposée dans le cadre de l'avant-projet de règlement ayant été largement remise en question dans le cadre du retour de consultation, la réflexion est reprise, en particulier concernant les élèves de la scolarité obligatoire, dans le cadre des travaux en lien avec l'établissement du concept 360. C'est dès lors dans ce cadre que la question de l'opportunité du maintien de la mixité de prestataires, publics et privés, pour les élèves de la scolarité obligatoire sera examinée avec attention.

3. L'apport de professionnels hors du cadre scolaire n'est-il pas également profitable aux élèves en difficulté ?

La question de l'apport des professionnels hors du cadre scolaire sera également un élément intégré à la réflexion qui sera menée dans le cadre des travaux d'élaboration du concept 360°. Il s'agira de trouver le juste équilibre dans la répartition de cet apport afin d'assurer une offre équitable sur l'ensemble du territoire cantonal.

4. Par ailleurs, l'art. 62, al. 5 du règlement d'application prévoit que la haute surveillance des prestataires soit exercée par le département et le service en charge de la pédagogie spécialisée (Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), Service de l'enseignement spécialisée et de l'appui à la formation (SESAP), Office de l'enseignement spécialisé (OES)). Puisque le département décide lui-même des modalités de surveillance et des exigences de qualité (art. 62, al. 4 RLPS) et qu'il effectue lui-même les contrôles, le Conseil d'Etat ne craint-il pas une trop grande concentration des pouvoirs, puisqu'il n'y a pas d'instance de contrôle extérieure au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture ?

La haute surveillance est, pour les entités délégataires de tâches publiques, le pendant du contrôle hiérarchique exercé par l'autorité d'engagement sur les collaborateurs étatiques. La haute surveillance s'exerce principalement en lien avec la loi sur les subventions afin de s'assurer de la bonne utilisation de la subvention et relève, à ce titre, de la compétence du département qui octroie ladite subvention, voire par délégation, du service concerné. Cette manière de faire, prévue par la LPS, s'applique également aux établissements de pédagogie spécialisée.

L'Accord intercantonal prévoit de même une mission de surveillance des cantons quant à la qualité des prestations effectuées par des prestataires externes. En effet, le fait que la pédagogie spécialisée fasse partie intégrante du système public de formation implique que le Canton pourvoie une formation spéciale suffisante, soit en la dispensant lui-même de manière directe, soit en déléguant cette tâche à des prestataires privés. Dans ce cas, le Canton a la responsabilité d'exercer ses compétences de surveillance afin de garantir la qualité des prestations prodiguées. (Commentaire des dispositions, Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée du 25 octobre 2007, CDIP, p. 11 - commentaire de l'article 6). Le département, respectivement le service en charge de la pédagogie spécialisée, est le mieux à même de s'assurer d'une qualité équivalente entre les prestations effectuées par les professionnel-le-s étatiques et celles déléguées aux prestataires privés.

A noter, pour le surplus, que les commissions de gestion et des finances sont compétentes pour exercer un contrôle des entités délégataires des tâches publiques, au même titre que celui qu'elles effectuent au sein de l'Etat.

5. Le DFJC ne tend-il pas ainsi à étendre ses prérogatives et à restreindre l'exercice des prestataires privés ?

Le Canton a le devoir de proposer l'offre de pédagogie spécialisée correspondant aux besoins éducatifs avérés (Commentaire des dispositions de l'Accord du 25 octobre 2007, ad articles 6). Ainsi, si l'offre étatique est insuffisante en vertu de la planification établie, le canton peut la compléter en déléguant des tâches à des prestataires privés (art. 23 LPS).

Le département reste ainsi seul responsable des prestations de pédagogie spécialisée, et en particulier de celles de logopédie, qu'il les exerce lui-même ou par délégation. Cette prérogative ne peut être, de ce fait, ni étendue, ni restreinte.

6. Le Conseil d'Etat pourrait-il se prononcer sur la possibilité d'engager des personnes indépendantes de l'Etat pour décider des modalités de surveillance et des exigences de qualité et pour effectuer des contrôles ?

Sur cette question, il convient de se référer à la réponse à la question 4. Ainsi, les modalités de contrôle, y compris l'entité compétente, sont celles imposées par la loi sur les subventions pour toutes les entités subventionnées (art. 27). Par ailleurs, les exigences de qualité doivent être uniformisées au niveau intercantonal et tendre à garantir que soient proposées des prestations de même nature et de même qualité, que celles-ci soient dispensées par un prestataire étatique ou privé. Engager des personnes indépendantes dans ce cadre ne garantirait pas d'atteindre cette uniformité.

En revanche, dans le cadre de la commission de référence en matière de logopédie, l'intervention de personnes indépendantes sera possible afin de remplir les missions ressortant de l'article 8 LPS, en particulier de définir le contour des règles de l'art de la profession et de participer à l'établissement des directives-métier du service.

III. Conclusions

L'Accord intercantonal prévoit une approche consolidée de la pédagogie spécialisée en regroupant les prestations dites pédo-thérapeutiques et les prestations d'enseignement spécialisé. Pour concrétiser cette volonté, le dispositif vaudois de pédagogie spécialisée a prévu le regroupement de ces prestations au sein de directions cantonale et régionales et a mis l'accent sur les collaborations et la coordination des prestations, afin d'améliorer l'efficacité du dispositif tout en veillant à une répartition équitable et juste de l'offre sur l'ensemble du territoire cantonal.

Ce sont ces principes et la capacité à maîtriser les coûts qui fonderont les réflexions qui doivent être menées pour permettre la mise en œuvre des prestations de pédagogie spécialisée dans le cadre du concept 360°.

Le calendrier permettant la mise en œuvre de la LPS au 1^{er} août 2019 prévoit une mise en consultation simultanée du concept cantonal 360 et du règlement d'application de la loi sur la pédagogie spécialisée (RLPS) d'ici au terme de l'année 2018.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 31 octobre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Denis Rubattel - Simplifions les procédures d'autorisations pour les camps et les colonies de vacances !

Rappel de l'interpellation

La Loi sur la protection des mineurs du 4 mai 2004 prévoit à son art. 45 al. 2 que les camps de vacances et colonies d'une durée supérieure à sept jours sont soumis à un régime d'autorisation particulier, fixé par règlement. Le règlement d'application de la loi du 4 mai 2004 sur la protection des mineurs fixe les conditions de l'autorisation à son art. 90. Les "directives pour les camps et colonies de vacances de plus de 7 jours sur territoire vaudois" prévoient toute une batterie de spécificités qui sont parmi les plus strictes de Suisse. Alors que les autres cantons ne requièrent pas d'autorisation dans le domaine de protection de la jeunesse, l'Etat de Vaud sollicite une demande d'autorisation spécifique.

Un nombre considérable de camps est organisé dans le cadre de Jeunesse+Sport (J+S), qui représente le principal instrument d'encouragement du sport de la Confédération. Cette institution fixe une série de conditions afin de garantir la sécurité des participants (formation des moniteurs, nombre minimum de moniteurs par rapport au nombre de participants, contrôle qualitatif du programme de camp par un coach J+S formé à cet effet, contrôles sporadiques des programmes de camp par les offices des sports cantonaux).

Notre canton définit également des exigences qui n'existent pas chez Jeunesse+Sport tel que le fait que l'organisateur doit fournir un extrait de son casier judiciaire. En outre, selon les directives en vigueur actuellement, tous les moniteurs doivent être au moins trois ans plus âgés que le participant le plus âgé. Dans la pratique des camps scouts par exemple, il est fréquent qu'un jeune moniteur soit dans sa 18e année alors que le participant le plus âgé se trouve lui dans sa 16e année.

Ainsi, il semble que notre canton se distingue par des spécificités administratives plus lourdes que dans les cantons voisins. Cette situation semble décourager les organisateurs de camps et de colonies à tenir leurs activités sur le territoire vaudois, ce qui est évidemment dommageable à bien des titres.

Dans ce contexte, je prie le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :

- 1. Lorsqu'une autorisation officielle de Jeunesse et Sport, organe de la Confédération, est accordée pour un camp, celle-ci ne pourrait-elle pas suffire à l'Administration vaudoise et ainsi annuler des redondances administratives ?*
- 2. Comme il est fréquent qu'un jeune moniteur soit dans sa 18^{ème} année alors que le participant le plus âgé se trouve lui dans sa 16^{ème} année, serait-il pensable de reconsidérer les directives du Département qui prévoient que "... les moniteurs doivent avoir au moins trois ans de plus que le plus âgé des participants ..." ?*

3. Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur la protection des mineurs du 4 mai 2004, combien de camps et colonies de vacances de plus de sept jours ont-ils été refusés par l'Administration vaudoise et, dans la mesure du possible, en détailler les raisons ?

4. Lorsqu'un organisateur de camp doit trouver un remplaçant au pied levé (le jour précédent, par exemple et que celui-ci soit déjà connu ; par l'organisateur), ce qui est parfois le cas, est-il possible de trouver une certaine flexibilité de la part de l'Administration cantonale concernant certains documents à fournir, par exemple l'extrait du casier judiciaire ?

5. Comment le Conseil d'Etat pourrait-il envisager un allègement dans les procédures ?

D'ores et déjà, je remercie notre Gouvernement pour ses réponses.

(Signé) Denis Rubattel

1 PRÉAMBULE

1.1 Remarques générales

Conformément à l'art. 13 al. 2 let. c de l'*Ordonnance fédérale sur le placement d'enfants*, les colonies et camps de vacances sont dispensés de requérir une autorisation officielle " sous réserve de dispositions cantonales contraires". Le Canton de Vaud a décidé d'utiliser cette possibilité laissée aux Cantons et de soumettre à autorisation les camps et colonies de vacances d'une durée supérieure à 7 jours sur son territoire. Ce sont l'article 45 de la loi sur la protection des mineurs (LProMin) et les articles 90 et suivants de son règlement d'application (RLProMin) qui fixent les principes et les conditions minimales à remplir tant sur le plan pédagogique (formation et qualités personnelles des équipes, taux d'encadrement) que sur le plan des infrastructures d'hébergement (prévention du risque incendie du bâtiment destiné à héberger les mineurs en camp).

En 2015, le chef du Service de protection de la jeunesse (ci-après : le SPJ) a édicté des *Directives pour les camps et colonies de vacances de plus de 7 jours sur territoire vaudois* qui précisent les conditions d'autorisation fixées dans la LProMin et son règlement d'application. L'élaboration de ces Directives s'est faite en concertation avec les principaux organismes de camps de vacances qui ont été consultés, dont l'Association du scoutisme vaudois. La plupart des demandes d'amendements formulés par les organismes ont été prise en compte dans l'élaboration de ce texte avant son entrée en vigueur du texte au 1^{er} juin 2015, à l'exception celle exprimée par une minorité d'entre eux qui visait à supprimer l'exigence liée à la production d'un extrait du casier judiciaire de l'organisateur préalablement à un camp.

1.2 Comparaison intercantonale

A titre d'information, le tableau comparatif ci-après présente les exigences de trois cantons romands qui ont fixé des normes spécifiques :

Tableau 1

	Genève	Vaud	Valais
Document de référence	Charte de qualité dans les organismes de vacances à Genève du 6 juin 2016	Directives pour les camps et colonies de vacances de plus de 7 jours du 1 ^{er} juin 2015	Loi en faveur de la jeunesse du 11 mai 2000, entrée en vigueur le 1 ^{er} juin 2001
Ecart d'âge minimal	Art 7 al a : le responsable doit être âgé de 20 ans révolus au moment du début du camp et avoir quatre ans de plus que le plus âgé des participants mineurs. Art 8 al a : les personnes assumant la fonction de moniteur doivent être âgées d'au moins 18 ans au début du camp de vacances et avoir quatre ans de plus que le plus âgé des participants.	Art 4.3.1 : l'organisateur doit avoir au moins 4 ans de plus que le plus âgé des participants. Art 4.3.2 : les moniteurs doivent avoir au moins trois ans de plus que le plus âgé des participants.	Art 61 al 1 : le responsable de camp est la personne en charge de la direction du camp et devrait avoir au moins 4 ans de plus que le plus âgé des participants. Art 61 al 2 : le moniteur doit être âgé de 18 ans au moment du camp et devrait avoir au moins 2 ans de plus que le plus âgé des participants.
Casier judiciaire	-	Art 7 : la demande d'autorisation comprend un extrait du casier judiciaire de l'organisateur datant de moins d'un an.	Art 58 al 1b : la demande d'autorisation doit contenir un extrait de casier judiciaire et une attestation de bonnes mœurs de l'exploitant.
Bâtiment	Art 13 : les lieux de camp doivent être adaptés aux activités proposées. Les organismes sont tenus de respecter la législation en vigueur dans le lieu de villégiature. Pour un camp itinérant, ce contrôle peut être délégué au responsable.	Art 6.2 : l'organisateur est responsable de s'assurer que le bâtiment est adéquat en termes d'hygiène et que ses caractéristiques, notamment pour ce qui concerne les installations sanitaires, sont adaptées au programme d'activités. Il lui incombe de s'enquérir auprès du propriétaire des éventuelles mesures organisationnelles auxquelles l'autorisation d'exploiter le bâtiment est conditionnée.	Art 39 al 3 : le département établit un registre des établissements autorisés contenant les informations utiles. Celui-ci est mis à jour une fois par an. Art 58 al 1d : la demande d'autorisation doit contenir le plan des locaux et des équipements ; Art 58 al 2 : La structure doit notamment respecter les prescriptions en matière de police des constructions du feu, d'hygiène, des denrées alimentaires. Art 70 al 1 : le bâtiment ne peut en aucun cas être situé dans une zone menacée par des dangers naturels ni à proximité immédiate de lieux dangereux et ne doit pas être exposé à des nuisances dans une mesure incompatible avec les législations relatives à la protection de l'environnement.

	Genève	Vaud	Valais
Formation	Art 7 al b : le responsable doit être au bénéfice d'une formation adaptée à la fonction et avoir au minimum deux ans d'expérience de camp dans le domaine de l'animation. Art 10 : une formation minimum est organisée par le groupement. Cette dernière permet aux membres des équipes d'animation d'acquérir les connaissances minimales nécessaires pour assumer leur rôle dans le cadre d'un camp. Art 11 : certains parcours de formation sont reconnus comme chartocompatibles. Art 12 : l'organisme de vacances peut compléter cette formation sur des points spécifiques à l'activité proposée et/ou particulière à son organisation. Il encourage la formation continue.	Art 5.1 : La formation de moniteur est d'une durée minimum de 15 heures et les thématiques sont traitées selon une répartition équitable. Art 5.2 : La formation d'organisateur vient se rajouter à une formation de moniteur reconnue par le SPJ. Elle est d'une durée minimum de 15 heures et les thématiques sont traitées selon une répartition équitable. <i>Un tableau des équivalences de formation est mis à disposition du public (www.vd.ch/colonies). Les formations reconnues par la Charte genevoise sont reconnues d'office par le SPJ pour la formation de moniteur et certaines d'entre elles pour la formation d'organisateur.</i> <i>A noter qu'à certaines conditions, les acquis de l'expérience (RAE) font l'objet d'une reconnaissance également, de même que les formations internes dispensées par des organismes.</i>	Art 64 al 1 : Il est recommandé que les personnes responsables de l'encadrement des enfants, ainsi que les aides-moniteurs, soient au bénéfice d'une formation spécifique de base dispensée par un organisme reconnu par le canton.

Dans le canton de Fribourg, il n'existe pas d'obligation de soumettre à autorisation son camp ou sa colonie en tant qu'organisateur-trice. Le site de l'Etat de Fribourg renvoie néanmoins aux normes légales, recommandations ou chartes de qualité dans d'autres cantons, en particulier dans le canton de Vaud et dans celui de Genève.

Dans le canton de Neuchâtel, selon l'art. 6 al. 1 let. c al. 2 et al. 3 du Règlement général sur l'accueil d'enfants (REGAE), les camps de vacances ne sont pas soumis à autorisation, mais les organisations " sont tenues de prendre toutes mesures utiles et nécessaires au respect et à la protection de l'enfant. ". En cas de signalement, l'office des structures d'accueil extrafamilial et des institutions d'éducation spécialisée (OSAE) convoque l'organisateur et, si nécessaire, accompagne les personnes lésées.

Dans le canton du Jura, l'art. 25 de l'Ordonnance concernant le placement d'enfants dispose que pour les colonies et camps de vacances :

- l'organisateur d'une colonie et/ou d'un camp de vacances est tenu d'annoncer ceux-ci à l'Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte ;
- l'Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte exerce la surveillance des conditions d'accueil des enfants et ordonne les mesures de protection indispensables, en ce qui concerne notamment l'équipement et l'aménagement des bâtiments, ainsi que les conditions de sécurité et d'hygiène.

S'agissant plus spécifiquement de taux d'encadrement exigé, les Directives vaudoises sont moins

contraignantes que la Charte genevoise mais plus strictes que J+S, comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 2

Genève	Vaud	Valais	Confédération Jeunesse+Sport
Charte de qualité dans les organismes de vacances à Genève du 6 juin 2016	Directives pour les camps et colonies de vacances de plus de 7 jours du 1er juin 2015	Loi en faveur de la jeunesse du 11 mai 2000, entrée en vigueur le 1er juin 2001	Ordonnance de l'OFSPo concernant Jeunesse et sport 415.011.2
Article 5 1 encadrant pour 3 enfants de moins de 6 ans ; 1 encadrant pour 4 enfants de 6 à 12 ans ; 1 encadrant pour 5 jeunes de 13 ans et plus ;	Article 4.2 1 encadrant pour 5 enfants âgés de moins de 6 ans 1 encadrant pour 8 enfants âgés de 6 à 11 ans 1 encadrant pour 12 enfants âgés de 12 ans et plus	Article 62 al 2 1 encadrant pour 8 enfants en âge de scolarité obligatoire (responsable du camp, moniteur, aide-moniteur etc.). Article 62 al 3 : sur l'ensemble des postes nécessaires, il est recommandé que 2/3 des postes soient couverts par des moniteurs et 1/3 couverts par des aides-moniteurs. Article 62 al 4 : l'effectif des accompagnants doit être suffisant par rapport au nombre de participants si ceux-ci ne sont plus en âge de scolarité obligatoire.	En fonction des disciplines et des risques que comprennent les activités, le taux d'encadrement varie de 1/12 à 1/6

2 RÉPONSES AUX QUESTIONS

1. Lorsqu'une autorisation officielle de Jeunesse et Sport, organe de la Confédération, est accordée pour un camp, celle-ci ne pourrait-elle pas suffire à l'Administration vaudoise et ainsi annuler des redondances administratives ?

Pour rappel, *Jeunesse+Sport*(ci-après : J+S) est un programme national de sport, dirigé conjointement par la Confédération et les Cantons, qui vise à promouvoir l'activité sportive des jeunes de 5 à 20 ans dans les clubs sportifs, les mouvements de jeunesse, les écoles et autres groupements. Il contribue, en collaboration avec les fédérations sportives et pour le plus grand nombre possible de jeunes, à leur donner l'envie de pratiquer du sport et à leur donner une bonne formation dans les disciplines de leur choix.

Le programme J+S permet de relever ce défi en garantissant notamment les prestations suivantes :

- formation et perfectionnement des moniteurs et des coaches J+S
- publication de documents didactiques
- prêt de matériel
- aide financière à l'organisation d'activités.

Par conséquent, **le programme J+S n'est pas un régime obligatoire d'autorisation et de surveillance visant à protéger et garantir spécifiquement l'intégrité et les intérêts des mineurs** accueillis dans des camps, mais un **programme d'encouragement du sport** via des subventions accordées aux organisations de jeunesse qui en font la demande et qui respectent ses critères.

De plus, le programme J+S ne concerne **que le sport** et la plupart des activités J+S se déroulent en journée, soit sans hébergement. Or, de nombreux camps ont lieu dans d'autres domaines : bricolage, cinéma, théâtre, environnement, etc.

Concernant les demandes d'autorisation pour un camp de plus de 7 jours sur territoire vaudois, les organisateurs qui font un camp reconnu par J+S sont dispensés de remplir la partie du formulaire d'autorisation du SPJ portant sur la liste des membres de l'équipe d'encadrement (responsable et moniteurs) et de leur formation, mais sont explicitement invités à joindre une copie signée du formulaire d'annonce des camps OFSPO J+S en lieu et place.

A l'exception de la formation " Sports de camp-trekking ", les formations J+S ne portent pas spécifiquement sur la protection des intérêts des mineurs accueillis avec hébergement mais sont axées sur l'enseignement du sport (techniques et mesures de sécurité). Les Directives du SPJ (pt 9.1) reconnaissent :

- les cours de moniteur J+S comme équivalents à la formation de moniteur exigée par le SPJ ;
- les cours de chef de camp J+S "Sport de camp/ Trekking" comme équivalents à la formation d'organisateur (responsable) de camp exigée par le SPJ.

Il n'y a donc pas de " redondance administrative " à proprement parler, mais une demande du SPJ de recevoir une copie signée de l'annonce du camp J+S attestant que ledit camp a été autorisé par J+S et des éléments complémentaires non demandés par J+S, mais relevant de la protection des mineurs comme l'extrait du casier judiciaire. A ce jour, aucune autorisation d'organiser un camp n'a été refusée au motif qu'une formation J+S ne pouvait être reconnue.

Enfin, il est utile de rappeler que seuls l'organisateur du camp et la moitié de ses moniteurs (calculée selon le taux minimal d'encadrement) doivent être au bénéfice d'une formation reconnue par le SPJ ou d'une expérience reconnue comme équivalente. D'autres formations que celles proposées par J+S et des titres professionnels dans le domaine socio-pédagogique sont également reconnus (voir pt. 9 des Directives).

De manière plus générale, le SPJ subventionne un organisme privé d'envergure cantonale (www.forje.ch) qui propose des formations de courte durée (d'une soirée à deux jours) pour les jeunes adultes qui vont encadrer des mineurs dans des camps de vacances. Ces formations sont très accessibles financièrement (20 CHF le module ou 80 CHF le week-end avec hébergement) et répondent aux exigences des Directives en la matière : responsabilités juridiques pour l'encadrement d'enfant, développement et besoins des enfants, sécurité physique et affective, attitudes pédagogiques, etc. (voir annexe 2 des Directives).

2. Comme il est fréquent qu'un jeune moniteur soit dans sa 18ème année alors que le participant le plus âgé se trouve lui dans sa 16ème année, serait-il pensable de reconsidérer les directives du Département qui prévoient que "... les moniteurs doivent avoir au moins trois ans de plus que le plus âgé des participants ..." ?

Les Directives SPJ exigent un écart minimum de :

- 4 ans entre l'âge de l'organisateur du camp (responsable) et le plus âgé des participants.
- 3 ans entre l'âge des moniteurs et le plus âgé des participants.

Ces écarts correspondent à ceux pratiqués par de nombreux organismes dont le plus grand d'entre eux, le Mouvement pour la jeunesse suisse romande (MJSR). L'Association du scoutisme vaudois, invitée dans la consultation sur le projet de directives en 2015, a accepté ces écarts. En outre, d'autres cantons romands tels que Genève ou Valais imposent aussi un écart d'âge minimal (cf. tableau 1 au point 1.2 ci-avant).

Il faut préciser que l'écart d'âge minimal entre le plus âgé des participants et le plus jeune des moniteurs doit être de 3 ans dans le cadre du taux d'encadrement minimum. Concernant le surplus de

moniteurs par rapport au taux d'encadrement minimum exigé par les Directives, les écarts d'âge peuvent être inférieurs mais l'organisateur du camp doit alors mettre en place les conditions nécessaires pour assurer un encadrement de qualité ; la responsabilité de ce choix et des conditions mise en place en conséquence lui incombe. L'écart d'âge minimal ne s'applique ainsi pas uniformément à tous les moniteurs, mais à ceux compris dans le calcul du taux minimal d'encadrants fixé dans les barèmes des Directives (voir pt 4.2 des Directives).

Lors d'un entretien, le 21 octobre 2016, l'Association du scoutisme genevois a demandé au SPJ s'il était possible de supprimer l'exigence liée à un écart d'âge minimum entre l'organisateur et le plus âgé des participants dans les camps de vacances organisés par les scouts genevois, qui ont la particularité d'avoir des éclaireurs de 12 à 17 ans. Vu les arguments avancés par les scouts genevois qui portaient sur les spécificités du scoutisme (notamment une prise progressive de responsabilités, une pédagogie spécifique, des formations J+S), le chef SPJ a proposé d'octroyer une "dérogation de portée générale" pour les camps scouts. Ainsi, l'écart d'âge aurait pu être réduit à deux ans au minimum entre un moniteur et le plus âgé des participants, si les deux conditions cumulatives suivantes étaient remplies :

1. les critères d'évaluation de l'aptitude d'un jeune encadrant qui n'aurait que deux ans de différence d'âge avec le plus âgé des participants doivent être explicités et transmis au SPJ (de manière générale, mais pas pour chaque cas) ;
2. la possibilité d'un écart d'âge réduit à deux ans au minimum est explicitement mentionnée dans les documents remis aux parents lors de l'inscription de leur enfant dans un camp. Cette mention peut apparaître dans le document présentant les " conditions générales " remise généralement aux parents avant le camp.

L'Association du scoutisme genevois a refusé cette proposition du SPJ. Lors de l'entretien d'octobre 2016, il avait pourtant été précisé au SPJ que des parents refusaient parfois d'inscrire leur enfant dans un camp scout s'il n'y avait pas d'écart d'âge fixé entre les participants et les encadrants.

A ce jour, aucune autorisation d'organiser un camp n'a été refusée au motif d'un écart d'âge minimal qui n'aurait pas été respecté.

3. Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur la protection des mineurs du 4 mai 2004, combien de camps et colonies de vacances de plus de sept jours ont-ils été refusés par l'Administration vaudoise et, dans la mesure du possible, en détailler les raisons ?

En moyenne, une à deux demandes d'autorisation de camps sont refusées chaque année sur un total de quelque 73 demandes. Les motifs de refus sont le plus souvent :

- une demande incomplète parvient trop tardivement au SPJ, soit un ou deux jours avant le début du camp ou durant le camp, alors que les Directives demandent d'envoyer la demande d'autorisation dûment complétée au moins trois semaines avant le début du camp (pt. 7 des Directives) ;
- si des compléments demandés par le SPJ restent sans réponse avant le camp tel que l'extrait du casier judiciaire ou l'attestation de formation de l'organisateur ;
- si le propriétaire et/ou l'exploitant ne parviennent pas à attester que le bâtiment présente un niveau de sécurité suffisant en matière de risques incendie et accident, et que l'ECA n'est pas en mesure d'effectuer une inspection urgente à la demande du SPJ peu avant un camp. C'est le lieu de relever qu'une exploitation provisoire peut être accordée sous réserve de mesures immédiates telles que la condamnation de certaines parties du bâtiment ou de mesures organisationnelles particulières, ou à plus long terme, de réalisation de mesures constructives ou techniques préconisées par l'ECA.

4. Lorsqu'un organisateur de camp doit trouver un remplaçant au pied levé (le jour précédent, par exemple et que celui-ci soit déjà connu ; par l'organisateur), ce qui est parfois le cas, est-il possible

de trouver une certaine flexibilité de la part de l'Administration cantonale concernant certains documents à fournir, par exemple l'extrait du casier judiciaire ?

Ces quatre dernières années, des autorisations ont été délivrées à des organisateurs sous réserve de l'envoi des compléments nécessaires dans les plus brefs délais mais au plus tard à leur retour de camp. Cette flexibilité est exercée autant que possible et dans la seule mesure où l'intégrité et les intérêts des mineurs accueillis en camp sont garantis selon l'analyse du SPJ. A ce jour, aucun camp n'a dû être interdit peu avant le départ ou interrompu en cours de séjour. Mais si le SPJ devait estimer pour un camp qu'il y a "péril en la demeure" ou que la sécurité des enfants n'est pas garantie, l'autorisation serait refusée et ne serait assortie d'aucune réserve. Cas échéant, des mesures d'urgence seraient prises.

Les demandes de production d'extrait de casier judiciaire et d'attestation de formation sont exigées pour le seul organisateur de camp, autrement dit pour la personne physique responsable du camp qui signe la demande d'autorisation. C'est à lui ou à elle qu'il incombe de s'assurer que ses auxiliaires - à savoir ses moniteurs, aides-moniteurs, autres encadrants ou personnes chargées de la logistique - répondent aux exigences des Directives et de l'attester auprès du SPJ en remplissant et en signant le formulaire de demande d'autorisation.

S'agissant plus spécifiquement du casier judiciaire, il convient de rappeler qu'en 2017 le Grand Conseil a amendé le projet de loi sur l'accueil de jour des enfants (LAJE), de sorte que toute personne qui se destine à l'encadrement des enfants dans l'accueil pré- ou parascolaire ou dans l'accueil familial de jour soit contrainte de produire un extrait ordinaire et un extrait spécial du casier judiciaire. C'est le cas également pour les familles d'accueil, les professionnels dans les institutions socio-éducatives, les assistants sociaux en protection des mineurs et les enseignants. De plus, la cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture a recommandé, par un courrier adressé à toutes les communes en 2016, d'exiger l'extrait spécial du casier judiciaire de toute personne, professionnelle ou bénévole, ayant une charge d'encadrement de mineurs. Cela correspond aussi à la volonté résultant de l'initiative populaire " Pour interdire aux pédophiles de travailler avec des enfants " adoptée par le peuple suisse en 2014.

Aussi, dès 2018, il sera communiqué à tout organisateur de camp de plus de 7 jours que l'extrait spécial et l'extrait ordinaire du casier judiciaire devront être joints à la demande d'autorisation pour un camp de plus de 7 jours.

5. Comment le Conseil d'Etat pourrait-il envisager un allègement dans les procédures ?

Pour alléger la procédure d'autorisation et aller dans le sens souhaité par l'interpellateur, le Conseil d'Etat informe qu'il ne sera plus systématiquement requis des propriétaires et des organisateurs de camps que les bâtiments soient expertisés sous l'angle du risque en matière d'accident par le service technique de la commune ou d'un mandataire spécialisé comme le BPA, avant d'autoriser leur exploitation pour un camp avec des mineurs.

D'autres pistes sont également encore à l'étude :

- exercer une surveillance annuelle ou bisannuelle des organismes de vacances qui organisent des camps, pour ne pas devoir autoriser chaque camp individuellement, à l'instar de la pratique de la Charte de qualité pour les organismes genevois de vacances ;
- développer un système d'autorisation en ligne sur le site de l'Etat de Vaud.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 2 mai 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean



REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Felix Stürner et consorts – Comment mieux ancrer l'enseignement de l'allemand au secondaire I ?

Rappel

La commission chargée de traiter du postulat Julien Eggenberger (17_POS_251), concernant l'enseignement de l'allemand au degré secondaire I, ayant refusé d'entrer en matière sur l'acceptation dudit postulat, il lui est cependant apparu indispensable de clarifier un certain nombre de points relatifs à la problématique soulevée par le postulant. Forte de ce constat, elle a, à l'unanimité de ses membres, décidé de déposer une interpellation reprenant les points principaux qui lui semblait importants d'être clarifiés.

Au vu de ce qui précède, le président, au nom de la commission, demande des explications et précisions au Conseil d'Etat au sujet des points suivants :

- *fournir des éléments statistiques détaillés sur le nombre d'enseignant-e-s d'allemand exerçant au degré secondaire I, ainsi que sur leur(s) titre(s) ;*
- *indiquer en particulier le nombre d'enseignant-e-s d'allemand engagés en contrat de durée déterminée (CDD), sans le(s) titre(s) requis ;*
- *décrire la stratégie du Conseil d'Etat pour disposer de suffisamment d'enseignant-e-s titularisé-e-s en contrat de durée indéterminée (CDD) dans les meilleurs délais ;*
- *énumérer les mesures pour faciliter l'accès de germanophones aux études pédagogiques, en envisageant par exemple la création d'un Master conjoint UNIL-HEP en langue 2, sur le modèle de ce qui existe déjà entre l'EPFL et la HEP ;*
- *informer sur les méthodes d'allemand utilisées au primaire et au secondaire, en évaluer l'adéquation ;*
- *envisager des mesures à même d'améliorer la transition entre les différents niveaux, principalement entre la sixième (6P) et la septième année (7P) du primaire.*

Au nom de la commission, le président remercie par avance le Conseil d'Etat des réponses qu'il fournira aux points évoqués ci-dessus.

Souhaite développer.

(Signé) Felix Stürner

Et 6 cosignataires

Réponse du Conseil d'Etat

1. Fournir des éléments statistiques détaillés sur le nombre d'enseignant-e-s d'allemand exerçant au degré secondaire I, ainsi que sur leur(s) titre(s)

A ce jour, 463 enseignant-e-s dispensent des cours d'allemand au secondaire I et se répartissent comme suit selon les types de titres pédagogiques :

Master en enseignement secondaire I (MS1)	253
Anciens titres pédagogiques (MSSG, BAES, BFCI, BFCII, etc.)	93
Bachelor en enseignement préscolaire et primaire (BP), Brevet primaire	48
Actuellement en formation au MS1	28
Master en enseignement secondaire II (MS2)	5
Sans titre pédagogique	36
Total	463

2. Indiquer en particulier le nombre d'enseignant-e-s d'allemand engagés en CDD, sans les titres requis.

Actuellement, 22 personnes engagées en CDD ne possèdent pas les titres requis ou ne sont pas en formation, comme l'indique le tableau suivant :

CDI	392	84%
CDD enseignants titrés	9	2%
CDD Art. 108 RLS	23	5%
Stagiaire B HEP	17	4%
CDD sans le titre requis	22	5%
Total	463	

3. Décrire la stratégie du Conseil d'Etat pour disposer de suffisamment d'enseignant-e-s titularisé-e-s en CDI dans les meilleurs délais

Au vu du faible taux (5%) de CDD sans titres requis, aucune stratégie particulière n'a été envisagée pour l'instant, si ce n'est d'encourager vivement ces enseignant-e-s à se former. Au cas où un passage en CDI viendrait à leur être proposé, une clause de formation leur serait alors imposée, avec un délai et une échéance à respecter, sous peine de voir mis un terme à leur contrat.

4. Enumérer les mesures pour faciliter l'accès de germanophones aux études pédagogiques, en envisageant par exemple la création d'un Master conjoint UNIL – HEP en langue 2, sur le modèle de ce qui existe déjà entre l'EPFL et la HEP.

Depuis 2014, la HEP propose en effet, en partenariat avec l'EPFL, la possibilité pour des étudiants en mathématiques de réaliser simultanément un Master en mathématiques et un Diplôme d'enseignement pour le secondaire II. Cette mesure vise à intéresser à l'enseignement les nombreux étudiants en mathématiques de l'EPFL. En complément, la HEP a par ailleurs mis sur pied la possibilité pour des candidats à l'enseignement de plusieurs disciplines au secondaire I, dont les mathématiques, de compléter leurs connaissances dans cette discipline en parallèle à leur formation pédagogique. Tout en étant très exigeante, cette dernière possibilité remporte un succès certain et a permis de compléter peu à peu les rangs des enseignant-e-s bien formés pour l'enseignement des mathématiques au secondaire I.

Des mesures similaires sont actuellement mises en œuvre pour l'allemand. Ainsi, la possibilité pour des étudiants de l'UNIL de réaliser simultanément un Master en Lettres et de débiter leur formation pédagogique est ouverte depuis 2016. Toutefois, cette offre n'a pour l'instant pas attiré des étudiants, par ailleurs peu nombreux, comptant l'allemand parmi leurs deux ou trois disciplines de Lettres.

La HEP se penche sur d'autres mesures susceptibles de mieux pallier le manque d'enseignant-e-s d'allemand au secondaire I, tout en restant dans le cadre des exigences définies au plan national. La possibilité de réaliser un complément d'études pendant ou après la formation pédagogique est une piste sérieusement envisagée. De même, la mise en place d'un cursus complémentaire à l'actuel, selon la formule intégrée en vigueur en Suisse alémanique, est à l'étude en vue d'attirer les nombreux futurs enseignant-e-s au secondaire I dont l'Ecole vaudoise aura besoin dans les années à venir.

5. Informer sur les méthodes d'allemand utilisées au primaire et au secondaire, en évaluer l'adéquation

En préambule, le Conseil d'Etat relève que les élèves du cycle 2 (5-8P) ont désormais tous entre leurs mains les nouveaux moyens d'enseignement romands. L'adéquation de ces moyens au Plan d'études romand (PER) et au Cadre européen commun de référence a été assurée par un "Groupe de validation" au sein de la CIIP. En effet, selon l'article 9 de la Convention scolaire romande, la création des moyens d'enseignement revient à la CIIP qui a, pour cette discipline en particulier, lancé un appel d'offre remporté par la maison d'édition Klett-Langenscheidt.

Le Conseil d'Etat tient à mentionner ici que, parmi les cantons romands, Vaud est l'un des plus dotés en heures d'enseignement de l'allemand sur la totalité des années d'enseignement, avec 19 périodes de cours/année réparties sur 7 ans.

Ces nouveaux moyens mettent l'accent sur la communication orale, surtout au primaire. Les enseignant-e-s du cycle 2 ont été formé-e-s pour enseigner avec ces nouveaux ouvrages et la Direction pédagogique les a introduits par le biais de 4 séries de séances cantonales échelonnées de 2014 à 2017, avec à chaque fois la présence d'un formateur de la HEP, soit :

en 2014 : introduction de Der grüne Max 5P et de l'enseignement formalisé de l'allemand en 5P et convocation de tou-te-s les enseignant-e-s de 5-6P à l'une des 4 séances cantonales ;

en 2015 : introduction de Der grüne Max 6P et de l'enseignement formalisé de l'allemand en 6P et convocation de 3 délégués par établissement à une séance cantonale ;

en 2017 : introduction de Junior 7P et convocation de tou-te-s les enseignant-e-s de 7-8P à l'une des 2 séances cantonales (avec un lien effectué entre 6P et 7P) ;

en 2018 : introduction de Junior 8P et convocation du/de la chef-fe de file/répondant-e de chaque établissement à une séance cantonale et des ateliers sur le nouveau moyen.

Le Conseil d'Etat rappelle que, dès la rentrée 2018-2019, le cycle 3 est également touché par l'implémentation de la suite des nouveaux moyens d'enseignement : geni@l, klick 9^e, puis 10^e en 2019-2020 et 11^e en 2020-2021.

Tou-te-s les enseignant-e-s du secondaire I ont été convié-e-s à une journée entière de formation continue (collaboration avec la HEP) en septembre 2018. Les nouveaux moyens ont été présentés. Le lien entre le cycle 2 et le cycle 3 a ainsi été effectué.

Ces nouveaux moyens permettent une différenciation et une inclusion des élèves en difficulté. Ils donnent des outils pour une approche actionnelle et communicative.

6. Envisager des mesures à même d'améliorer la transition entre les différents niveaux, principalement entre la sixième (6P) et la septième (7P) du primaire

Le Conseil d'Etat tient à insister sur le fait que l'enseignement de l'allemand ne saurait se restreindre aux moyens seulement.

En effet, l'enseignant-e est amené-e, de par sa formation à la HEP et de par les outils et ressources qui lui sont mis à disposition sur educanet², à enseigner en concevant des séquences basées sur des documents authentiques en lien avec les MITIC (Médias, Images, Technologies de l'Information et de la Communication). Des exemples d'activités, d'épreuves et de séquences de travail lui sont régulièrement mis à disposition sur le site educanet².

En complément, le Conseil d'Etat relève le fait qu'au niveau de la Direction pédagogique, des mesures sont prises pour que la transition s'effectue correctement entre les 5-6P et 7-8P, ainsi qu'entre les cycles 2 et 3. Des épreuves standard, des découpages, des recommandations et différentes activités et séquences de travail ont en effet été mis à disposition des enseignant-e-s afin de les guider dans leur travail. D'autres actions de tuilage ont été entreprises. La responsable de l'allemand au cycle 2 ainsi que la responsable de l'unité PLERE (Plan d'études et Ressources didactiques) ont par exemple rencontré les chef-fe-s de file/répondant-e-s d'allemand de Lausanne afin de clarifier les attentes et les enjeux de l'enseignement de cette discipline en 6 et 7P. D'autres rencontres similaires ont lieu dans les établissements sur leur demande.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 novembre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Philippe Vuillemin – Les enfants à haut potentiel sont-ils en danger à l'Ecole publique ?

Rappel

Le vendredi 25 août, la RTS consacrait un moment du " 19h30 " aux enfants dits à haut potentiel.

Bien que les réticences, voire hélas quelquefois l'hostilité, de certains enseignants vis-à-vis de ces élèves soient un secret de polichinelle, nous avons été très surpris d'apprendre que l'école publique était soupçonnée de brimades et autres harcèlements, pouvant conduire à de graves dépressions, voire des tentatives de suicide (témoignages d'adultes et d'élèves).

Nous posons au Conseil d'Etat les questions suivantes :

- 1. Ces brimades et ces harcèlements sont-ils connus ? Si oui, leurs auteurs ont-ils été reconnus et sanctionnés ?*
- 2. Pourquoi l'école publique n'est-elle pas capable de trouver des solutions pour ces élèves ? Est-ce par idéologie ? Pour d'autres raisons ?*
- 3. Que l'on en arrive à des tentatives de suicide, alors même que des programmes cantonaux visent à prévenir celui-ci, est aussi paradoxal que grave : que propose le Conseil d'Etat ?*

Souhaite développer.

(Signé) Philippe Vuillemin

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

Avant de répondre aux questions du député Philippe Vuillemin, le Conseil d'Etat souhaite apporter quelques précisions quant à la scolarisation des élèves à haut potentiel intellectuel (HPI) au sein de l'école obligatoire du canton de Vaud. Même si, depuis quelques années, une évolution est constatée quant à la prise en charge des élèves HPI, il apparaît important, pour le Conseil d'Etat, d'insister sur le fait que la très grande majorité des élèves HPI suivent leur scolarité de manière harmonieuse et de réaffirmer sa volonté de permettre à tous les élèves d'apprendre à vivre la diversité au quotidien à l'école, quelles que soient leurs spécificités intellectuelles. Ainsi, il est essentiel de ne pas séparer les élèves HPI des autres camarades de classe. Le Conseil d'Etat constate en outre que le haut potentiel est pris en considération dans la formation des enseignant-e-s, qu'elle soit initiale ou continue, ce qui aide ces derniers à effectuer un repérage précoce des situations à prendre en charge. Par ailleurs, les établissements développent des projets spécifiques pour ces élèves. La prise en compte du haut potentiel s'inscrit essentiellement dans une logique intégrative, dans le respect du bien-être et des possibilités de développement de l'élève. Elle tient également compte de l'organisation scolaire et du

fonctionnement de la classe, comme le prévoit la loi du 7 juin 2011 sur l'enseignement obligatoire (LEO, art. 98 al. 2). Chaque élève HPI est avant tout un élève et, selon ses besoins particuliers, des mesures adaptées peuvent être mises en place.

II. Réponses aux questions

1. *Ces brimades et ces harcèlements sont-ils connus ? Si oui, leurs auteurs ont-ils été reconnus et sanctionnés ?*

Lorsque des situations de brimades et/ou de harcèlement sont connues au sein d'un établissement scolaire, que ce soit à l'encontre d'élèves HPI ou de tout autre élève, elles font l'objet d'un suivi très attentif de la part du corps enseignant et de la direction. Heureusement, les situations extrêmes concernent de rares cas isolés. Néanmoins, selon la gravité des actes, le Conseil d'Etat rappelle que des sanctions sont prévues par la LEO (art. 120 à 127) et son règlement d'application du 2 juillet 2012 (RLEO, art. 104 à 108). Nonobstant le dépôt possible d'une plainte pénale par les parents, les directions d'établissement préviennent dans certains cas directement la brigade des mineurs. Il est à noter à cet égard que le code pénal suisse (CPS) prévoit la poursuite d'office de certains délits (par exemple art. 156 CPS – Extorsion et chantage, art. 181 CPS – Contrainte).

Les sanctions et la répression ne sont pas les seules réponses données par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) face à ces situations. Les cas de violence et/ou harcèlement peuvent également être accompagnés dans les établissements par des médiateurs-trices scolaires. Des prestations de psychologie en milieu scolaire sont aussi à disposition, tout comme le relais des infirmier-ère-s scolaires.

Développer un climat serein favorisant les apprentissages de tous les élèves est une priorité au sein des établissements scolaires du canton. L'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire (PSPS) du Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF) a dans ce sens élaboré un plan d'action *"dont l'objectif est de doter les directions des établissements d'appuis et d'outils supplémentaires pour permettre aux professionnel-le-s des écoles de réagir face aux situations rencontrées, tout en sensibilisant les élèves à cette thématique importante pour la société"* [1]. Ainsi, différentes prestations sont offertes par l'unité PSPS aux établissements scolaires, qu'il s'agisse, par exemple, de diffuser des informations sous forme de guides ou encore d'accompagnement personnalisé. Cette action de prévention a été initiée par les chef-fe-s du Département des institutions et de la sécurité (DIS) et du DFJC. A cela s'ajoute des soirées d'information aux parents d'adolescent-e-s, conduites à l'initiative et sous l'égide des préfet-e-s, dans le cadre des Conseils régionaux de prévention et de sécurité (CRPS).

Les établissements scolaires accueillent en outre des animateurs-trices de prévention des différentes polices coordonnées du canton, pour une visite systématique des classes de 8^e année. Les thématiques abordées sont le harcèlement, les vols, les dommages à la propriété, ainsi que la problématique de l'image numérique, avec un rappel du respect des lois et des règlements.

Enfin, des formations spécifiques, en lien avec le harcèlement, sont dispensées par la Haute école pédagogique vaudoise (HEP), qu'il s'agisse de modules de formation continue (par exemple "Internet et réseaux sociaux") ou d'événements particuliers, comme c'est le cas cette année en décembre, avec une journée cantonale dévolue à la thématique du harcèlement [2].

Ces différentes mesures visent à prévenir les situations de violence et/ou de harcèlement au sein de l'école obligatoire. Si les mesures sont estimées insuffisantes par des parents dont les enfants seraient victimes de harcèlement, ou de brimades, et que le problème rencontré n'a pas été résolu, le DFJC offre des bons offices (LEO, art. 22), en tentant la conciliation entre les parties ou en s'assurant qu'une médiation appropriée intervienne [3].

2. *Pourquoi l'école publique n'est-elle pas capable de trouver des solutions pour ces élèves ? Est-ce*

par idéologie ? Pour d'autres raisons ?

Le Conseil d'Etat estime essentiel de réaffirmer ici que la grande majorité des élèves HPI suivent leur scolarité avec aisance, sans rencontrer de problèmes particuliers. Pour certains d'entre eux, qui rencontrent cependant des difficultés au cours de leur scolarité, l'école publique met en place de nombreuses solutions. Selon l'importance de la problématique, ces enfants sont considérés comme des élèves à besoins particuliers, pour lesquels différentes prestations sont disponibles. La Direction générale de l'enseignement obligatoire (D GEO), en conformité avec la LEO, encourage et soutient les établissements pour que des mesures adéquates soient offertes aux élèves HPI qui en ont besoin.

Partant du principe que ces élèves sont tous différents dans leur singularité, les établissements scolaires offrent des prises en charge variées, tenant compte de leurs besoins, ainsi que des projets pédagogiques et des dynamiques propres à leur établissement. Ainsi, dans le canton de Vaud, on recense de nombreuses manières de répondre, lorsque cela s'avère nécessaire, aux spécificités des élèves HPI:

- dans la classe, il arrive fréquemment que des aménagements soient mis en place et qu'une partie de l'enseignement soit différencié, comme le prévoit la LEO (art. 98). Afin de compléter les bonnes pratiques déjà existantes, une fiche informative au sujet des élèves HPI - *éditée par la Conférence intercantonale de l'instruction publique (CIIP) [4]* - a été diffusée auprès des directions d'établissements, à destination du corps enseignant. Si les aménagements s'avèrent insuffisants, des adaptations plus importantes peuvent aussi être opérées, par le biais d'un programme personnalisé (LEO, art. 104, al. 2 et 3) ;

- au secondaire, les élèves de la voie générale ont la possibilité de suivre des cours en voie pré-gymnasiale (LEO, art. 89, al.4) ;

- le saut de classe peut s'avérer parfois une mesure opportune, après avoir tenu compte des avantages et des écueils possibles d'une telle solution (LEO, art. 59) ;

- certains établissements scolaires choisissent de mettre en place des groupes pour les élèves HPI en difficulté, afin notamment de renforcer leur motivation, leurs stratégies d'apprentissage, parfois inadéquates, ou encore d'explorer ou d'approfondir certaines thématiques (astronomie, robotique, théâtre, etc.). Chaque établissement élabore son ou ses groupes HPI en fonction des besoins et de l'âge de ses élèves, ainsi que des objectifs pédagogiques choisis par les professionnel-le-s de l'enseignement. Si cette option s'avère généralement bénéfique pour les élèves concernés, elle n'est pas forcément pertinente pour tous les élèves HPI. Parfois, les mesures décrites précédemment peuvent être tout aussi efficaces, sinon davantage, selon les situations ;

- les élèves ayant un potentiel particulièrement élevé en mathématiques peuvent, sur concours, fréquenter les cours Euler dispensés par l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) [5] ;

- les élèves HPI rencontrant des difficultés peuvent aussi bénéficier, selon la nature de leurs besoins, de prestations de psychologie, de logopédie ou de psychomotricité. Ainsi, celles et ceux d'entre eux qui rencontrent des problèmes de motricité fine dans leur plus jeune âge peuvent obtenir des séances de psychomotricité. Il en va de même pour les élèves HPI qui présentent des troubles "dys" (dyslexie, dysorthographe, etc.) ou des difficultés de relations sociales : les logopédistes, respectivement les psychologues scolaires, sont à même de fournir des réponses adéquates ;

- enfin, ces élèves bénéficient aussi des approches inclusives de certains établissements, voire de projets d'établissement ou de classe (s), axés sur diverses thématiques et ayant pour but de mieux tenir compte des particularités des élèves, qu'ils soient HPI ou qu'ils aient d'autres spécificités, afin de bien vivre ensemble la diversité au sein de l'école obligatoire.

Cette liste, non exhaustive, illustre la volonté de l'école obligatoire vaudoise de faciliter la scolarité des élèves HPI et le développement de leur potentiel. Chaque établissement dispose ainsi d'une marge de manœuvre pour instaurer ces mesures. Si elles paraissent inadéquates ou insuffisantes aux parents,

ces derniers peuvent entrer en contact avec les enseignant-e-s de leur enfant, le conseil de direction ou la direction de l'établissement, si nécessaire, ou encore solliciter les bons offices de la DGEO.

3. Que l'on en arrive à des tentatives de suicide, alors même que des programmes cantonaux visent à prévenir celui-ci, est aussi paradoxal que grave : que propose le Conseil d'Etat ?

Il existe en effet des programmes cantonaux visant à prévenir le suicide chez les jeunes. A titre d'exemple, l'Unité PSPS du SESAF soutient les professionnel-le-s de l'école, ainsi que des projets au sein des établissements, afin de contribuer à la promotion de la santé mentale. Cette Unité promeut, en collaboration avec le Service de la Santé Publique (SSP) du Département de la Santé et de l'Action sociale (DSAS), la campagne annuelle de l'association Stop Suicide [6] auprès des directions de l'école obligatoire et postobligatoire.

Malgré cela, cette problématique préoccupe bien sûr le Conseil d'Etat, ainsi que toutes les actrices et tous les acteurs du monde de l'école. Force est néanmoins de constater que les causes, complexes et multiples d'un tel passage à l'acte, ne peuvent pas toujours être établies avec certitude. Aussi, au sein des établissements scolaires, une forte collaboration entre la direction, les parents et les professionnel-le-s de la santé, internes et externes à l'établissement, est promue. Selon les situations, il arrive que les professionnel-le-s de l'école fassent un signalement au Service de protection de la jeunesse (SPJ), lorsqu'il est estimé que le jeune est en danger dans son développement et que sa famille ne collabore pas pleinement à une prise en charge adéquate.

Afin de prévenir le mal-être des élèves, les établissements mettent en place différents projets, soutenus par l'unité PSPS, comme mentionné précédemment. D'autres projets, financés par la Direction pédagogique de la DGEO, contribuent également à promouvoir un climat scolaire positif, pour que les élèves évoluent en bonne santé, en se sentant bien dans leur école, avec leurs pairs et les adultes qui les entourent.

III. Conclusion

Le Conseil d'Etat tient à souligner que les élèves HPI au sein de l'école publique bénéficient des mêmes droits et devoirs que leurs pairs car, au-delà de leurs spécificités, ils ont droit à la même considération que leurs camarades. Une attention particulière leur est bien entendu accordée, lorsque cela s'avère nécessaire, en fonction de leurs difficultés. Comme tous les élèves à besoins particuliers, ils peuvent alors bénéficier d'aménagements ou d'adaptations. A cet égard, le Conseil d'Etat a décrit précédemment les nombreuses mesures qui co-existent dans le canton, destinées de manière spécifique ou non à ces élèves. Elles portent tant sur le plan pédagogique que psychologique, psychomoteur, logopédique, relationnel, que sur la gestion des situations de brimades ou de harcèlement. Le bien-être et la santé de tous les élèves font partie des préoccupations constantes du Conseil d'Etat et des professionnel-le-s de l'école, lesquels, en bonne intelligence, collaborent dans ce but avec les familles et les professionnel-le-s de la santé.

1. source : www.vd.ch/themes/formation/sante-a-lecole/prestations/climat-et-violence/
2. www.hepl.ch/cms/accueil/actualites-et-agenda/calendrier-evenements.html
3. www.vd.ch/themes/formation/scolarité-obligatoire/parents-partenaires
4. www.ciip.ch/medias/pedagogie_specialisee/fiches_pedagogiques
5. <http://euler.epfl.ch>
6. <http://lapourtoi.ch/>

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 13 décembre 2017.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'275'000.- pour financer des subventions aux communes portant sur les mesures en faveur des deux-roues non motorisés des projets d'agglomération et pour renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo

1 PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Fin septembre 2010, le Conseil d'Etat adopte la stratégie cantonale de promotion du vélo. En août 2013, le Grand Conseil adopte l'exposé des motifs et projet de loi, ainsi que le crédit de CHF 13'300'000 qui l'accompagne, permettant au Canton de soutenir les mesures vélos de compétence communale, inscrites dans les projets d'agglomération.

Les bases légales cadrant le soutien cantonal aux communes figurent dans la loi sur la mobilité et les transports publics (RSV 741.21, LMTP). L'article 29a indique que le Canton peut accorder une subvention aux communes à raison de 15% pour participer au financement de mesures d'aménagements d'infrastructures en faveur des deux-roues non motorisés sur les routes communales ou sur les routes cantonales en traversée de localité ; la subvention est portée à 20% pour les ouvrages de franchissement. Le subventionnement d'une mesure est conditionné à l'octroi d'une subvention fédérale dans le cadre des projets d'agglomération.

Le présent exposé des motifs et projet de décret a pour but de poursuivre l'appui cantonal aux communes, en proposant un deuxième crédit. Il concerne les prochaines mesures d'aménagements et d'infrastructures à réaliser par les communes :

- en faveur des vélos,
- figurant dans un accord sur les prestations (au bénéfice d'une subvention fédérale),
- n'ayant pas bénéficié du premier crédit.

1.2 Stratégie cantonale de promotion du vélo – résumé

Dans son plan directeur cantonal de 2008, dont la quatrième adaptation a été adoptée en juin 2017, le Canton a défini des objectifs ambitieux visant à promouvoir la mobilité douce dans les déplacements quotidiens de la population. Le Canton "encourage les déplacements à pied et en deux-roues non motorisés, surtout à l'intérieur des agglomérations, à proximité des centres, ainsi que dans le cadre des déplacements scolaires, touristiques et de loisirs, avec pour objectif d'optimiser les chaînes de mobilité.". Le Canton s'est fixé pour objectif de "tripler les distances parcourues en vélo et doubler les distances parcourues à pied à l'horizon de 2020".

La mise en œuvre de ces objectifs est précisée dans la Stratégie cantonale de promotion du vélo, qui a été adoptée par le Conseil d'Etat fin septembre 2010. Cette stratégie prévoit deux familles de mesures.

La première concerne les réseaux et les infrastructures en faveur des vélos :

- Soutien cantonal aux infrastructures cyclables dans les agglomérations, qui forment un enjeu clef pour le développement du vélo comme moyen de déplacement. En effet, les agglomérations regroupent 70% des habitants et 80% des emplois du canton, dans un environnement présentant un bâti compact favorisant les déplacements de courte distance.
- Développement de la complémentarité transports publics – vélo en sécurisant les chemins d'accès aux arrêts de transports publics situés dans les centres régionaux et en améliorant les conditions de stationnement dans les interfaces de transports.
- Le plan du réseau cyclable cantonal permet de coordonner la planification des réseaux cyclables prévus dans et hors agglomération. Il est constitué de quatre "couches" de planification coordonnées : réseaux cyclables d'agglomération, de rabattement sur les centres régionaux, de liaison et La Suisse à vélo.

La seconde famille de mesures vise à sensibiliser la population et les responsables techniques des communes et du Canton à ce mode de déplacement.

- Sensibiliser le public en soutenant les actions de promotion menées par les organismes publics et privés.
- Sensibiliser les partenaires techniques en privilégiant le travail en concertation, la consultation des associations représentant les usagers et en promouvant les outils de formation. Un Guichet vélo a été mis en place par la Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) dans le but d'offrir à l'interne et aux communes une instance de conseil et d'appui en matière de planification et d'aménagements cyclables. Ces prestations sont, à ce jour, peu développées en rapport avec les ressources qui ont pu être consacrées à l'activité du Guichet vélo (0,3 ETP).

1.3 Etat de consommation du crédit adopté en 2013

Le réseau cyclable des agglomérations est en cours de constitution par les communes et le Canton qui mettent en œuvre les infrastructures cyclables (itinéraires, franchissements, stationnement, requalification routière, etc.), planifiées dans les projets d'agglomération.

Cette mise en œuvre est le résultat de l'établissement de projets d'agglomérations (dits de première génération) et de leur actualisation ou de compléments établis, selon les directives fédérales, tous les quatre ans (projets d'agglomération dits de deuxième, puis troisième génération et ainsi de suite). Sur la base de ces projets révisés, la Confédération décide de l'attribution de subventions fédérales aux infrastructures de transports des agglomérations en général, et à certaines mesures en faveur des vélos en particulier.

Le premier crédit vélo, voté en 2013, a été dimensionné sur la base des mesures vélos des projets d'agglomération au bénéfice d'un financement fédéral, répondant au moment de son adoption aux exigences de l'article 29 de la LMTP. Toutefois, de nombreuses mesures vélos des projets d'agglomérations réunissant les conditions pour une subvention doivent encore être réalisées et n'ont pas encore bénéficié du soutien cantonal.

Le premier crédit est engagé à hauteur de 63% de son total (montant versé aux communes et montant réservé pour les mesures engagées ; réf. déc. 2017). Celui-ci est consommé à hauteur de 18% de son total (subventions déjà versées ; réf. déc. 2017). Les subventions correspondantes seront versées sur la base de décomptes dans les années suivantes.

La consommation partielle du premier crédit s'explique principalement par deux phénomènes :

- Le versement de la subvention cantonale s'effectue sur la base du rapport final adressé à la Confédération une fois les travaux et le bouclage comptable terminés. Selon les plannings des travaux transmis par les communes, la totalité des montants réservés devrait être versée aux

communes d'ici 2021.

- Le faible degré de maturité des mesures présentées dans le cadre des projets d'agglomération de première génération a conduit, pour bon nombre de mesures, à un décalage de plusieurs années par rapport aux plannings intentionnels de mise en œuvre communiqués à la Confédération.

Le rythme de mise en œuvre des infrastructures cyclables dans les agglomérations a été, les premières années, relativement réduit. Il a toutefois progressivement augmenté et devrait encore s'accélérer :

- Fin 2014, le crédit était engagé à 2.56% de son total. Son niveau d'engagement est monté à 27% fin 2015 et a atteint 63% le 1^{er} décembre 2017.
- Les plannings de réalisation actualisés communiqués par les communes dans le bilan de mise en œuvre des projets d'agglomération montrent que de nombreuses mesures des projets d'agglomération de première et deuxième génération seront réalisées entre 2018 et 2021.

Le rythme de mise en œuvre et la tenue des plannings annoncés dans les projets d'agglomération de troisième génération (2019-2022) devraient s'améliorer, car le degré de maturité souhaité pour les mesures candidates au financement fédéral a été plus élevé que pour les deux premières générations de projets d'agglomération.

Le Conseil d'Etat a fourni un bilan synthétique de la mise en œuvre de la stratégie cantonale de promotion du vélo dans sa réponse à la simple question Martine Meldem 16_QUE_051 "*où en est la mise en œuvre de la stratégie cantonale de promotion du vélo à l'horizon 2020 ?*". Outre les subventions versées aux communes, présentées ci-dessus, une actualisation du bilan (état mars 2018) est donnée ci-dessous par domaine d'action :

- Développer l'intermodalité vélo + train/bus : Le réseau cyclable de rabattement sur les gares est en cours de constitution dans les agglomérations ainsi qu'autour des gares des centres régionaux. Depuis 2010, des aménagements cyclables planifiés par la stratégie cantonale ont été réalisés sur 37 km de route cantonale hors localité, dont 14 km sont actuellement en cours de travaux. A cela s'ajoutent les réalisations à venir : 3 km en cours de procédure (enquêtes en cours ou récentes), 21 km en phase d'avant-projet, 50 km en phase d'étude préliminaire et seul 1 km a été abandonné suite à la mise à l'enquête publique.
- Sensibiliser le public : L'adoption de la nouvelle LMTP offre au Canton des bases légales plus solides pour subventionner les mesures de promotion en faveur du vélo. Aux mesures de promotions soutenues de longue date (La Suisse à vélo, les plans de mobilité d'entreprise et la semaine de la mobilité) s'ajoutent deux nouvelles mesures : la Fugue chablaisienne et le Défi vélo. Le Défi vélo est une mesure de sensibilisation particulièrement intéressante, car elle cible la tranche d'âge 15-20 ans, lors de laquelle les adolescents et jeunes adultes forment leurs pratiques en termes de mobilité.
- Sensibiliser et conseiller les responsables des espaces publics : Les démarches de concertation sont aujourd'hui intégrées dans l'organisation des études menées par le Canton ou dans lesquelles le Canton est associé. Les relations avec les milieux associatifs cyclables se sont intensifiées. Lors de l'élaboration des projets, la consultation des associations représentant les usagers cyclistes (ATE, PRO VELO, TCS) est systématique pour les projets cantonaux, fortement encouragée pour les projets communaux. Le savoir-faire acquis sur les projets ou dans les réalisations est capitalisé et mis à disposition lors des projets successifs. Un responsable du Guichet vélo cantonal a été nommé (0.3 ETP) et est à disposition des communes et de la DGMR pour tout conseil en matière de planification des réseaux cyclables et d'aménagement cyclable.

En synthèse, si, le rythme de réalisation des aménagements cyclables, sur le réseau cantonal et communal a été, les premières années, relativement réduit, la stratégie cantonale de promotion du vélo déploie progressivement ses effets dans les pratiques cantonales et dans les projets d'agglomération.

Le rythme de mise en œuvre devrait s'accélérer ces prochaines années. Le deuxième crédit sollicité par le présent EMPD soutiendra les actions croissantes des communes en la matière.

Les activités de conseil assumées par le Guichet cantonal vélo à l'interne de l'Etat ainsi qu'aux communes porteuses des mesures d'agglomération s'intensifieront en conséquence. Les actions de conseil hors périmètre d'agglomération, de promotion du vélo et l'intensification des relations avec les milieux associatifs dans le cadre des consultations conduites en parallèle avec l'élaboration des projets devront également être renforcées.

1.4 Projets d'agglomération – mobilité douce

Suite au Plan directeur de la locomotion douce, publié en 2002, la Confédération confirme l'importance qu'elle accorde à la mobilité douce dans les programmes d'agglomération. Elle rappelle ses attentes en la matière, en particulier dans son document d'aide au travail "la mobilité douce dans les projets d'agglomération" qui rappelle que la mobilité douce doit être considérée comme le troisième pilier du transport de personnes, au même titre que le transport individuel motorisé et les transports publics. Les projets d'agglomération doivent remplir des conditions minimales dans le domaine de la mobilité douce s'ils entendent bénéficier du soutien de la Confédération.

Sur la base de ces indications, les projets d'agglomération vaudois ont prévu la mise en œuvre de mesures de sensibilisation (carte des itinéraires cyclables, semaine de la mobilité, plan de mobilité d'entreprise) et d'aménagements d'infrastructures qui peuvent être regroupés dans quatre catégories principales :

- Interventions sur le réseau routier cantonal et communal visant à sécuriser certains axes du réseau par l'aménagement de bandes ou de pistes cyclables nouvelles.
- Création de nouveaux franchissements dans le but de densifier le réseau cyclable des agglomérations et de le rendre plus performant pour les usagers en raccourcissant les trajets entre les centralités.
- Développement de l'offre en stationnement sur le domaine public, à proximité des "centralités", des gares et arrêts clefs des réseaux de transports publics afin d'encourager les déplacements combinant vélo et transports publics (Bike & Ride, vélostation).
- Jalonnement des itinéraires pour diriger les cyclistes sur des axes sécurisés.

1.4.1 Financement fédéral des mesures des projets d'agglomération

Les dispositions légales fédérales ont permis dans un premier temps la création d'un fonds défini dans la loi fédérale sur le fonds d'infrastructure du 6 octobre 2006 (LFI_{Inf}, RS 725.13). Ce fonds, qui a permis à la Confédération d'accorder une contribution aux infrastructures de transport des projets d'agglomérations de première et deuxième génération, sera remplacé dès 2019 par le fonds pour les routes nationales et le trafic d'agglomération (FORTA), à caractère pérenne et destiné à financer tous les projets d'agglomération des générations suivantes.

La Confédération a évalué les projets d'agglomération qui lui ont été transmis fin 2007, puis fin 2012 et a fixé les contributions fédérales pour chaque projet d'agglomération. Les montants plafonds retenus par la Confédération pour les mesures subventionnées ont été définis sur la base des coûts des mesures figurant dans les projets d'agglomération transmis à fin 2007 et fin 2012. Ils figurent dans les accords sur les prestations ratifiés entre la Confédération et le Canton. Certaines mesures de mobilité douce sont agrégées en paquets de mesures dans les accords sur les prestations. Dans ces cas, la répartition du financement fédéral entre mesures fait l'objet d'une convention de répartition.

La confirmation du financement fédéral des mesures des projets d'agglomération de troisième génération, déposés en décembre 2016, devrait intervenir mi 2019, période à laquelle la

décision du Parlement est attendue.

1.4.2 Plan des mesures OPAIR 2005 du PALM

Dans le domaine de la protection de l'air, la législation fédérale prévoit que lorsque plusieurs sources de pollutions atmosphériques entraînent des atteintes nuisibles ou incommodantes, ou si de telles atteintes sont à prévoir, l'autorité compétente établit, dans un délai fixé, un plan de mesures à prendre pour réduire ces atteintes ou pour y remédier. Ce plan est contraignant pour les autorités auxquelles les cantons ont confié des tâches d'exécution (art. 44a, al. 1 et 2 de la Loi sur la protection de l'environnement, RS 814.01 - LPE). Les limites et mesures précitées sont détaillées dans l'ordonnance fédérale du 16 décembre 1985 sur la protection de l'air (OPair, RS814.318.142.1). Pour ce qui est des compétences, l'exécution des mesures qui découlent de la législation fédérale est confiée aux cantons (art. 36 LPE).

Au niveau cantonal, les plans des mesures OPair sont élaborés par le service compétent, qui entend les communes intéressées et assure la coordination nécessaire lorsque de tels plans concernent plusieurs communes ; ils sont approuvés par le Conseil d'Etat (cf. art. 14 du règlement du 7 octobre 1983 d'application de la LPE, RVLPE, RSV 814.01.1).

Dans le canton de Vaud, un plan des mesures OPair est en vigueur pour le périmètre de l'agglomération Lausanne-Morges. Trois mesures traitent de la mobilité douce :

- La mesure MO-20 - Hiérarchisation des modes et moyens de transport privilégiant la mobilité non motorisée.
- La mesure MO-21 - Réalisation d'infrastructures de stationnement pour vélos.
- La mesure MO-22 - Incitation à une pratique quotidienne de la mobilité douce (itinéraires, promotion).

1.5 Appuis cantonal aux mesures en faveur des deux-roues non motorisés dans les projets d'agglomération

1.5.1 Domaine d'application

Le crédit sollicité par le présent EMPD s'applique à toutes les mesures vélo et la part vélo des mesures multimodales (requalifications routières, interfaces de transports, aménagement de places, etc.) de compétence communale, répondant aux exigences légales fixées par l'article 29 de la LMTP non encore subventionnées par le premier crédit.

1.5.2 Compétence et organisation de la mise en œuvre des mesures des projets d'agglomération

La répartition des tâches entre l'Etat et les communes est définie dans la loi cantonale sur les routes (RSV 725.01, LRou) :

- les communes sont propriétaires des routes communales et des routes cantonales en traversée de localité : elles sont en charge de l'aménagement, de l'entretien et du financement de ce réseau,
- le Canton est propriétaire des routes cantonales hors traversée de localité : il est en charge de l'aménagement, de l'entretien et du financement de ce réseau.

1.5.3 Mécanisme de soutien financier

Les principes sont définis par la LMTP :

- La subvention est destinée aux communes (art 29a, al.1)
- Les mesures pouvant bénéficier d'un soutien cantonal de 15% sont les mesures d'aménagement d'infrastructures en faveur des deux roues non motorisés sur les routes communales ou sur routes cantonales en traversée de localité (art. 29a, al.1).

- Le soutien cantonal est porté à 20% pour les ouvrages de franchissement (passage inférieur, passerelle) (art. 29a, al.2).
- Le soutien cantonal à une mesure ne sera possible que si cette dernière est elle-même financée par la Confédération dans le cadre du programme d'agglomération via son fonds d'infrastructure (art. 29a, al.3), qui sera remplacé par le fonds FORTA dès 2019.

Les éléments suivants sont précisés :

- Pour assurer une prise en compte homogène des coûts, le soutien cantonal sera versé sur la base du décompte final établi par la commune et approuvé par l'autorité en charge de l'octroi de la subvention.
- Au même titre que la Confédération, le Canton ne considérera que les frais imputables des mesures pour définir le montant de la subvention. Le cas échéant, le document "Coûts occasionnés par la construction des infrastructures de mobilité douce les plus courantes – documentation sur la mobilité douce Nr 120", publié par la Confédération, servira de base pour définir les frais imputables.

Un montant plafond est défini pour chaque mesure. Il est défini sur la base des coûts imputables définis dans l'accord sur les prestations ou, à défaut, sur la base des conventions de répartition.

1.5.4 Montant du crédit d'investissement pour l'appui cantonal aux mesures vélo de compétence communale

Les mesures prises en compte pour le dimensionnement du crédit d'investissement sont les mesures des projets d'agglomération sur territoire vaudois, conformes aux exigences légales fixées par l'art. 29a de la LMTP :

- en faveur des vélos,
- de compétence communale,
- figurant dans un accord sur les prestations,
- n'ayant pas bénéficié du premier crédit.

Tenant compte des incertitudes liées à la conduite d'un nombre important de mesures et fort de l'expérience du premier crédit, **le montant de ce deuxième crédit d'investissement destiné aux subventions est estimé à CHF 16.4 millions de francs**, dont à titre indicatif 17% pour l'agglomération d'Yverdon, 2% pour l'agglomération du Chablais, 30% pour l'agglomération du Grand Genève et 51% pour l'agglomération Lausanne-Morges (voir annexe 1).

Par ailleurs, le crédit d'investissement sollicité par le présent EMPD comprend **un montant de CHF 875'000.-afin de renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo** (1 ETP) pendant cinq ans afin :

- d'accompagner, par du conseil, les communes élaborant des projets subventionnés dans le cadre des projets d'agglomération (bonnes pratiques, attractivité et sécurité des aménagements projetés, relations avec les milieux associatifs actifs dans le domaine du vélo),
- d'améliorer et accélérer la mise en œuvre des mesures de compétence cantonale sur le réseau des routes cantonales hors traversée de localité.

Ce renforcement est également destiné à augmenter les prestations de promotion de la pratique du vélo et de conseil relatif à la planification et la mise en œuvre de mesures d'aménagement à l'attention des autorités communales, également en dehors des périmètres d'agglomération.

Le montant total de ce deuxième crédit d'investissement est ainsi de CHF 17.275 millions de francs.

2 MODE DE CONDUITE DU PROJET

2.1 Gestion de l'aide fédérale

Selon l'article 17 b de la loi fédérale concernant l'utilisation de l'impôt sur les huiles minérales à affectation obligatoire et de la redevance autoroutière (LUMin ; RS 725.116.2), les contributions de la Confédération sont versées aux cantons à l'intention des organismes responsables.

La Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) du Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH) est désignée par la Confédération au titre d'organe de coordination. La DGMR a pour tâche de reverser aux maîtres d'ouvrages des mesures concernées (en règle générale : les communes) la contribution fédérale attribuée au projet concerné selon la convention de financement passée entre le DIRH et la Confédération.

2.2 Gestion de l'aide cantonale

Le Canton, représenté par la DGMR, gérera de manière distincte l'attribution des subventions cantonales aux mesures vélo des projets d'agglomération, par le biais de conventions de subventionnement, selon les dispositions de la LMTP.

3 CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000590.01 "Stratégie cantonale 2 roues : 2^{ème} étape". Il est prévu au budget 2018 et au plan d'investissement 2019-2022 avec les montants suivants :

(en milliers de CHF)

Intitulé	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
Budget d'investissement 2018 et plan 2019-2022	500	1'000	1'000	1'000	1'243

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021 et suivantes	Total
Investissement total : dépenses brutes	500	3'675	3'675	9'425	17'275
Investissement total : recettes de tiers	-	-	-	-	-
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	500	3'675	3'675	9'425	17'275

Lors de la prochaine réévaluation, les tranches de crédit annuelles seront modifiées dans le cadre de l'enveloppe octroyée.

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement du crédit d'investissement est prévu sur 20 ans à raison de CHF 863'800.- (arrondi) par an.

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt du crédit d'investissement sera :

CHF 17'275'000 x 4.0% x 0.55 = CHF 380'100.- (arrondi)

dont CHF 186'300.- (arrondi) relatifs aux charges nouvelles (selon chapitre 3.10).

3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Le projet de décret comprend le montant destiné à financer l'activité accrue du Guichet cantonal vélo (1 ETP en CDD) pendant cinq ans.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

La charge annuelle d'amortissement de CHF 863'800.- est financée au moyen des revenus extraordinaires des préfinancements d'un montant de CHF 325 millions que le Conseil d'Etat a proposé de consacrer au soutien en faveur des infrastructures de transport. Cette somme constitue une part des CHF 500 millions qui a pu être dégagée pour des projets notamment en faveur des infrastructures de transport, des efforts d'innovation et de diversification de l'industrie et des énergies renouvelables grâce à l'excédent financier prévu pour la péréquation fédérale (RPT).

3.6 Conséquences sur les communes

Les communes impliquées dans les projets d'agglomération se sont engagées à mettre en œuvre les mesures prévues dans le programme de mise en œuvre des projets d'agglomération. Le crédit sollicité par le présent EMPD permettra d'alléger les investissements communaux pour les mesures vélo des projets d'agglomération. Il permet également d'améliorer le conseil aux communes en matière de planification et d'aménagement cyclables, notamment celles, en très grande majorité, qui ne sont pas dotées de services techniques spécialisés en la matière.

3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Une évaluation des mesures vélo pouvant bénéficier d'un financement cantonal a été réalisée à l'aide de la boussole 21, développée par l'unité du développement durable (UDD). Elle met en évidence l'apport positif des mesures pour les trois piliers du développement durable.

Economie

Les mesures en faveurs des cyclistes répondent aux besoins exprimés dans de nombreux documents de planification (plan directeur de la locomotion douce, plan directeur cantonal, stratégie cantonale de promotion du vélo, projets d'agglomération, plan des mesures OPair du PALM, etc.) et bénéficient d'un bon rapport coût/utilité (réf. évaluation du projet d'agglomération Lausanne-Morges, INFRAS et MRS, novembre 2007 / resp. PALM 2012, rapport de projet, juin 2012, chapitre 10.4).

La viabilité des projets est également considérée comme favorable, puisque les communes ont globalement affiné les horizons de réalisation des mesures dans le bilan de mise en œuvre des projets d'agglomération. Sur un total de plus de 160 mesures en faveur de la mobilité douce (mesures multimodales comprises), seules deux mesures ont été abandonnées, et trois seront remplacées en raison de contraintes imposées par une planification d'ordre supérieur.

Dans les zones urbaines comprenant un réseau de transports publics urbain (TP) fortement utilisé, le développement des réseaux cyclables peut diminuer le coût inhérent aux indemnités d'exploitation des TP. En effet, un transfert modal des TP vers le vélo peut, dans ce type de contexte, compléter l'offre TP existante et tendre à diminuer ou minimiser l'accroissement du niveau de l'offre TP à financer par les budgets communaux et cantonaux.

Un transfert modal des transports individuels motorisés (TIM) vers le vélo tend à diminuer ou minimiser l'accroissement du volume de trafic motorisé, ce qui contribue à diminuer les coûts d'entretien ou des mesures d'assainissement.

Dans une moindre mesure, la réalisation de nouvelles infrastructures participe à la dynamique économique (création de projet, études, etc.) et améliore les conditions d'accès aux entreprises (création/sécurisation d'itinéraires, etc.).

Environnement

En raison de son rayon d'action, le vélo est un moyen de déplacement particulièrement bien adapté au milieu urbain ; douze à quinze minutes suffisent pour parcourir trois kilomètres à vélo. Il est souvent plus performant que les transports individuels motorisés aux heures de pointe, voire que les transports publics sur route dans certains cas. De plus, le vélo se combine bien avec les transports publics sur rails pour des trajets plus longs, par exemple entre les agglomérations.

Un transfert modal de la voiture au vélo participe au désengorgement des centres villes puisque le vélo occupe une surface nettement inférieure aux voitures, tant sur la route que dans les parkings. De plus, il permet de diminuer les émissions de particules et l'utilisation des énergies fossiles.

Dans une moindre mesure, le transfert modal réduit l'apport de substances polluantes dans le sol et participe à une diminution des gaz à effet de serre.

La création de nouvelles infrastructures en faveur des cyclistes peut impliquer une augmentation des surfaces imperméables.

Société

La réalisation de nouvelles infrastructures vise principalement à sécuriser les trajets à vélo et à raccourcir certains grâce à la création de nouveaux itinéraires ou de nouveaux franchissements d'obstacles. Une forte amélioration de la sécurité des usagers et du cadre de vie est donc attendue.

Comme la pratique du vélo implique une activité physique, son utilisation quotidienne participe directement à la lutte contre les maladies cardio-vasculaire et les problèmes d'obésité.

Le réseau cyclable planifié dans les agglomérations vise principalement à répondre aux déplacements quotidiens de la population (pendulaire, formation, achats, etc.). Des synergies sont toutefois recherchées avec les réseaux de loisir "La Suisse à vélo", dans le but de minimiser les coûts et de sécuriser les déplacements de loisir.

Enfin, le développement des infrastructures en faveur des cyclistes encourage et sécurise l'usage d'un moyen de déplacement bon marché et accessible à tous sur le plan financier.

3.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

La promotion de la mobilité douce fait partie de la mesure 2.8 "poursuivre une politique active en faveur d'une mobilité sûre et de qualité" du programme de législature 2017 – 2022, adopté le 1er novembre 2017 par le Conseil d'Etat. Les objectifs suivants y sont précisés :

- Développer en particulier les interfaces (gares, stations, parkings d'échange) de transport pour favoriser le report modal, l'autopartage, le covoiturage et la mobilité douce
- Encourager le développement de la mobilité non-polluante, en respectant la priorité donnée au transfert modal, tout en favorisant particulièrement l'autopartage et les modalités du même ordre.

La subvention cantonale octroyée aux mesures vélo de compétence communale permet de mettre en œuvre la mesure A23 du plan directeur cantonal qui indique notamment que *"Le Canton encourage les déplacements à pied et en deux roues non motorisés, surtout à l'intérieur des agglomérations..."*.

3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Le projet de décret est conforme aux principes de la loi sur les subventions (RSV 610.15, LSubv).

Le décret est basé sur les dispositions de la loi cantonale sur la mobilité et les transports publics (LMTP)

Les conditions des contributions seront formalisées dans le cadre de conventions de subventionnement entre les bénéficiaires de la contribution et l'Etat de Vaud, représenté par la DGMR. Ces conventions fixeront les modalités des contributions, notamment la part de l'aide cantonale et le montant plafond y

relatif, ainsi que la procédure de suivi et de contrôle de la subvention (lettre h de l'article 11, LSubv), l'obligation de renseigner du bénéficiaire (lettre k de l'article 11, LSubv). Le suivi est assuré par la DGMR.

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée dans l'alinéa 2 de l'article 163 Cst-VD : "Avant de présenter tout projet de loi ou de décret entraînant des charges nouvelles, le Conseil d'Etat s'assure de leur financement et propose, le cas échéant, les mesures fiscales ou compensatoires nécessaires".

Une charge est liée lorsqu'elle est imposée par une disposition légale en vigueur ou par l'exécution d'une tâche publique, de sorte que l'autorité de décision n'a aucune marge de manœuvre quant à son principe, à son ampleur et au moment où elle doit être engagée.

3.10.1 Principe de la dépense

Le projet de décret repose notamment sur l'article 52, alinéa 3 de la Constitution vaudoise qui impose comme mission à l'Etat et aux communes de lutter contre toute forme de pollution portant atteinte à l'être humain ou à son environnement. En encourageant le développement des mesures vélo dans les agglomérations, l'Etat participe à la lutte contre l'engorgement des réseaux routiers, les émissions sonores et de poussières fines, les problèmes de stationnement ou les problèmes de santé publique.

Le développement de la mobilité douce est considéré comme "un pilier indispensable à toute politique de mobilité durable" dans le plan des mesures OPair de l'agglomération Lausanne-Morges adopté par le Conseil d'Etat le 11 janvier 2006 (voir aussi chapitre 1.4.2 de l'exposé des motifs). Les valeurs limites d'émissions des polluants atmosphériques, notamment les oxydes d'azote, sont en effet dépassées dans l'agglomération. Une des mesures les plus efficaces pour lutter contre les émissions de polluants provenant du trafic individuel motorisé consiste à promouvoir un report des usagers vers un autre mode de déplacement plus favorable à l'environnement, comme la mobilité douce. Les actions à mener sont développées dans les fiches MO-21 et MO-22 du plan des mesures OPair. Ces mesures font partie des PALM 2007 et 2012 ; elles bénéficient de la contribution fédérale pour les projets d'agglomération.

Dès lors, les mesures concernant le PALM constituent ainsi des dépenses liées (51% du total selon chapitre 1.5.4).

En revanche, les mesures concernant les agglomérations aggloY, Chablais et Grand Genève constituent des dépenses nouvelles, car ces projets ne découlent pas d'un plan des mesures OPair (49% du total selon chapitre 1.5.4).

3.10.2 Quotité de la dépense

Les mesures vélo constituent une partie des projets d'agglomération qui ont été favorablement évaluées par la Confédération, notamment en raison de leur rapport coût-utilité très favorable.

Le financement des mesures par la Confédération et le Canton se base sur un coût effectif limité aux infrastructures (frais imputables), plafonné aux montants annoncés et basé sur des coûts usuels définis par la Confédération dans le document "Coûts occasionnés par la construction des infrastructures de mobilité douce les plus courantes – documentation sur la mobilité douce Nr 120".

3.10.3 Moment de la dépense

La mise en œuvre d'une aide cantonale aux mesures vélo des projets d'agglomération est liée au planning de mise en œuvre fixé par la Confédération dans son programme d'agglomération. Les arrêtés fédéraux suivants fixent le délai de mise en œuvre des mesures des projets d'agglomération de première et deuxième génération :

- arrêté fédéral du 21 septembre 2010 sur la libération des crédits du programme en faveur du trafic d'agglomération à partir de 2011,
- arrêté fédéral du 16 septembre 2014 sur la libération des crédits du programme en faveur du trafic d'agglomération à partir de 2015.

3.10.4 Conclusion

Conformément à l'art 163, alinéa 2, de la Constitution vaudoise, avant de proposer tout projet de loi ou de décret entraînant des charges nouvelles, l'Etat doit s'assurer de leur financement.

Les mesures concernant le PALM constituent des dépenses liées (51% du total : voir ci-dessus).

Dans le cas présent, la compensation des dépenses nouvelles, pour la part de l'amortissement annuel, est prélevée sur le montant de CHF 325 millions que le Conseil d'Etat a proposé de consacrer au soutien en faveur des infrastructures de transport. Cette somme constitue une part des CHF 500 millions de francs qui a pu être dégagée pour des projets notamment en faveur des infrastructures de transport, des efforts d'innovation et de diversification de l'industrie et des énergies renouvelables grâce à l'excédent financier prévu pour la péréquation fédérale (RPT).

En revanche, la charge nette théorique d'intérêt liée aux dépenses nouvelles doit faire l'objet d'une compensation. Les contributions prévues dans le projet de décret visent des subventions à l'investissement. Or, celles-ci, contrairement aux subventions dites de fonctionnement ne sont pas prélevées sur le budget ordinaire de l'Etat. La somme qu'il est prévu d'allouer au Conseil d'Etat doit donc être empruntée, même si elle est prévue dans le cadre du préfinancement. Le préfinancement permet, sur le plan comptable, d'assurer l'amortissement de l'emprunt mais non la charge d'intérêt y relative. C'est pour cette raison, que si l'on admet que l'amortissement du montant afférent à la part des dépenses qualifiées de charge nouvelle est compensé dans le cadre des mesures de préfinancement, il n'en va pas de même pour les intérêts.

Comme on l'a vu au chapitre 3.7 ci-dessus, le transfert modal en faveur du vélo tend à diminuer ou maîtriser l'augmentation des charges nettes liées au financement de la part cantonale des transports publics urbain et aux coûts d'entretien ou subventions à l'entretien sur le réseau des routes cantonales. Ces deux effets positifs ne peuvent toutefois pas être quantifiés.

Dès lors, la charge nette théorique d'intérêt du crédit d'investissement pour la part relative aux agglomérations aggroY, Chablais et Grand Genève doit être compensée. Ce montant représente le 49% du total de CHF 380'100, soit CHF 186'300.-.

Cette compensation sera opérée dans le cadre du budget global du DIRH.

3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

3.12 Incidences informatiques

Néant.

3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Lors de leur réalisation, les mesures bénéficieront de contributions fédérales. Ce financement découle de la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches (RPT).

3.14 Simplifications administratives

Une procédure a été mise en place par la DGMR pour assurer la distribution aux communes des subventions fédérales allouées pour les mesures des projets d'agglomération. Dans le but de simplifier les démarches, le Canton coordonne la procédure applicable aux subventions fédérales à celle nécessaire à l'octroi, le suivi et le contrôle des subventions cantonales.

3.15 Protection des données

Néant.

3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Le tableau suivant présente la récapitulation des conséquences financières des EOTP I.000590.01 "Stratégie cantonale 2 roues : 2e étape" sur le budget de fonctionnement de l'Etat.

<i>En milliers de francs</i>					
Intitulé	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Total
Personnel supplémentaire (ETP)					
Frais d'exploitation					+
Charge d'intérêt	0	380.1	380.1	380.1	1'140.3
Amortissement	0	863.8	863.8	863.8	2'591.4
Prise en charge du service de la dette					+
Autres charges supplémentaires					+
Total augmentation des charges	0	1243.9	1243.9	1243.9	3'731.7
Diminution de charges		-186.3	-186.3	-186.3	-558.9
Revenus supplémentaires					
Revenus supplémentaires extraordinaires des préfinancements		-863.8	-863.8	-863.8	-2'591.4
Total net	0	193.8	193.8	193.8	581.4

4 CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

PROJET DE DÉCRET

**accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de
CHF 17'275'000.- pour financer des subventions aux communes portant
sur les mesures en faveur des deux-roues non motorisés des projets
d'agglomération et pour renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo**

du 3 octobre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu la loi sur la mobilité et les transports publics du 11 décembre 1990,
vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Un crédit d'investissement de CHF 17'275'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer des subventions aux communes portant sur les mesures en faveur des deux-roues non motorisés des projets d'agglomération et pour renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte *Dépenses d'investissement* et amorti en 20 ans.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 3 octobre 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

Annexe

Mesures en faveur du vélo dans les projets d'agglomération de 1ère et 2ème génération *	Coûts imputables vélo selon convention de répartition ou accord sur les prestations		Subvention cantonale		
	Réf.2005 IPCo 126.4 [mio CHF]	Réf.2017 IPCo 133.6 [mio CHF]	Réf.2005 IPCo 126.4 [%]	Réf.2017 IPCo 133.6 [mio CHF]	
A titre indicatif					
AggloY 2007	4.61	4.88	0.69	0.73	
Réseaux cyclables	1.56	1.65	15%	0.23	0.25
Mesures multimodales (part vélo)	3.05	3.23	15%	0.46	0.48
PALM 2007	23.74	25.10	4.30	4.54	
Réseaux cyclables	4.48	4.74	15%	0.67	0.71
Franchissements	14.69	15.53	20%	2.94	3.11
Stationnement vélo	1.85	1.95	15%	0.28	0.29
Mesures multimodales (part vélo)	2.72	2.88	15%	0.41	0.43
Total agglos 2007	28.35	29.98	4.99	5.27	
AggloY 2012	17.31	18.30	2.75	2.91	
Réseaux cyclables	5	5.29	15%	0.75	0.79
Franchissements	3.06	3.23	20%	0.61	0.65
Stationnement vélo	0.8	0.85	15%	0.12	0.13
Mesures multimodales (part vélo)	8.45	8.93	15%	1.27	1.34
Chablais 2012	2.59	2.73	0.39	0.41	
Réseaux cyclables	1.44	1.52	0.15	0.22	0.23
Stationnement vélo	0.69	0.73	0.15	0.10	0.11
Mesures multimodales (part vélo)	0.46	0.48	0.15	0.07	0.07
PAGG 2012	34.21	36.15	6.18	6.53	
Réseaux cyclables	8.12	8.58	0.15	1.22	1.29
Franchissements	20.90	22.09	0.20	4.18	4.42
Mesures multimodales (part vélo)	5.19	5.48	0.15	0.78	0.82
PALM 2012	36.73	38.86	6.29	6.66	
Réseaux cyclables	9.74	10.32	0.15	1.46	1.55
Franchissements	15.62	16.51	0.20	3.12	3.30
Stationnement vélo	4.64	4.91	0.15	0.70	0.74
Mesures multimodales (part vélo)	6.73	7.12	0.15	1.01	1.07
Total agglos 2012	90.84	96.04	15.61	16.51	
Total Agglo Y	21.92	23.18	3.44	3.64	
Total agglo Chablais	2.59	2.73	0.39	0.41	
Total agglo Grand Genève	34.21	36.15	6.18	6.53	
Total agglo Lausanne-Morges	60.47	63.96	10.59	11.20	
Total HT	119.19	126.02	20.60	21.78	
Total TTC (TVA = 7.7%)	128.37	135.72	22.19	23.46	
Coefficient de réduction d'enveloppe selon expérience du 1er crédit (voir ch.1.5.4 de l'EMPD)					30%
Total TTC du 2ème crédit [mio CHF] ; réf.2017					16.4

* Note : Mesures de 1ère et 2ème génération non encore subventionnées par le crédit d'investissement vélo adopté le 27 août 2013 par le GC et mis en vigueur le 1er décembre 2013. Les mesures des projets de 3ème génération qui seront retenues par la Confédération pour une subvention dans le cadre des projets d'agglomération (via son fonds d'infrastructure, qui sera remplacé par le fonds FORTA dès 2019) sont également éligibles à une subvention cantonale par le présent EMPD.

**RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DES INFRASTRUCTURES
LIEES AUX TRANSPORTS ET A LA MOBILITE
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'275'000.- pour financer des subventions aux communes portant sur les mesures en faveur des deux-roues non motorisés des projets d'agglomération et pour renforcer l'activité du Guichet cantonal vélo

1. PRÉAMBULE

La commission s'est réunie le jeudi 1^{er} novembre 2018 à la Salle du Bulletin, dans le Parlement, à Lausanne. Elle était composée de Mmes Suzanne Jungclaus Delarze, Circé Fuchs, Carole Schelker, de MM. Jean-Luc Bezençon, Jean-François Cachin, Pierre Dessemontet, Stéphane Rezso, Vincent Jaques, José Durussel, Pierre-Alain Favrod, Pierre Volet, Christian van Singer, François Pointet, Alexandre Rydlo, et de M. Jean-François Thuillard, président.

Accompagnaient Mme Nuria Gorrite, présidente du Conseil d'Etat et cheffe du DIRH : MM Pierre-Yves Gruaz, directeur général de la DGMR, Frederico Molina, chef de la division planification (DGMR), M. Fabian Schwab, responsable du guichet vélo (DGMR).

M. Cédric Aeschlimann, secrétaire de la commission, assisté de M. Caryl Giovannini, ont établi les notes de séances.

2. PRÉSENTATION DE L'EMPD – POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Cet EMPD s'inscrit dans le cadre de la loi sur la mobilité et les transports publics (LMTP). La logique poursuivie par le premier volet de l'EMPD est d'appuyer les communes ayant présenté un projet d'agglomération et qui ont obtenu un financement fédéral, lequel se voit renforcé par un financement cantonal. Celui-ci prévoit d'appuyer la création de pistes cyclables ou de franchissements. Le financement cantonal se montera à 15% supplémentaire pour les pistes cyclables et à 20% en ce qui concerne les franchissements.

Ensuite, le second volet concerne la promotion de la transition vers des formes de mobilité alternative. L'Etat vise à appuyer les communes dans les stratégies de telles promotions.

Enfin, un nouveau paramètre intervient dans cette présente demande de crédit d'investissement : il s'agit du renforcement du guichet vélo. En effet, le Responsable du guichet vélo, consacre seulement 20% de son temps à accompagner le canton et les communes dans leurs projets de réalisation d'infrastructures de mobilité douce. Ce taux d'activité n'est pas suffisant, puisque le projet est actuellement en phase de réalisation, les communes devant obtenir des réponses à leurs questions. De ce fait, le canton et les communes doivent travailler de manière coordonnée pour faciliter la mise en réseau et la continuité du projet. Ainsi, le Conseil d'Etat souhaite engager un auxiliaire à contrat à durée déterminée – sur 5 ans – pour renforcer le guichet vélo.

3. DISCUSSION GÉNÉRALE

Les communes qui peuvent toucher de tels subsides sont-elles celles dont les agglomérations sont reconnues par la Confédération ? De plus, Rive Lac et la Broye pourront-elles dans le futur bénéficier de tels subsides ? La Riviera constitue un bassin important de population, dans lequel vivent 80'000 personnes.

La région Rive Lac n'est pas encore reconnue par la Confédération comme étant une véritable agglomération. La Broye, quant à elle, n'a pas de projet d'agglomération. L'article 29a, alinéa 3, de la LMTP interdit que des régions sans projet d'agglomération reconnu par la Confédération touchent des subsides. En effet, la mobilité douce reste un moyen de transport uniquement pertinent au sein des agglomérations. Le principe de subsidiarité veut que des subventionnements soient octroyés là où ils sont susceptibles d'être utiles au plus grand nombre de personnes.

Le présent EMPD représente un second train de subventions, destiné à couvrir les mesures des agglomérations de première génération qui ne sont pas encore réalisées, de seconde génération et de troisième génération qui obtiendront la condition d'agrément fédéral. Plusieurs autres trains de subventions pour soutenir les prochaines mesures de projets d'agglomération seront mis en place.

D'autre part, le comité de pilotage de l'agglomération Rive Lac a poursuivi ses travaux et ses coordinations depuis 2008, lors du refus de la Confédération de considérer cette région comme une agglomération. Un projet d'agglomération de quatrième génération y est actuellement étudié, lequel a une visée transcantonale. Celui-ci fera l'objet d'une nouvelle candidature en 2019. Par ce biais, Rive Lac pourra prétendre aux conditions actuelles de la LMTP. Lors de l'adoption de cette dernière, deux éléments avaient concouru à sa conception. Le premier est qu'il n'était pas question de subventionner des mesures isolées d'agglomération. En effet, la LMTP vise une forme de cohérence dans la planification des réseaux d'agglomération.

Le second élément voulait opérer une simplification des procédures dans l'obtention des subventions. De fait, les indicateurs choisis par le canton pour évaluer la pertinence des projets éligibles à une subvention sont les mêmes que ceux que la Confédération utilise pour juger de la qualité des projets d'agglomération. Ainsi, cette procédure permet aux communes de produire une demande simultanée de subventions fédérales et cantonales.

Les régions du Grand Genève, Payerne et Fribourg planifient-elles aussi des projets d'agglomération ?

Ces régions ne sont pas reconnues comme agglomération par la Confédération, car elles ne comportent pas la densité de population suffisante. Cependant, elles prévoient des projets d'infrastructures de mobilité douce, lesquels ne seront toutefois pas subventionnés à hauteur de 15% par le canton.

L'ordonnance fédérale concernant l'utilisation de l'impôt sur les huiles minérales à affectation obligatoire et des autres moyens affectés à la circulation routière (OUMin) fixe les périmètres reconnus pour engager des réflexions d'agglomération. Dans le canton de Vaud, seuls 5 périmètres peuvent déposer un projet d'agglomération. Il s'agit de la partie vaudoise du Grand Genève, Lausanne-Morges, l'agglomération d'Yverdon-Les-Bains, l'agglomération Rive Lac et le Chablais. Parmi celles-ci, 4 agglomérations ont des mesures couvertes par les tranches de financement. L'agglomération qui n'est actuellement pas couverte par ses financements est Rive Lac. Même si cet EMPD vise à soutenir les communes dans les périmètres d'agglomération, les actions cantonales en faveur du vélo ne se limitent pas aux seules agglomérations. En effet, il existe une stratégie cantonale de promotion du vélo dans les zones sortant des périmètres d'agglomération. Cette stratégie vise à lier les centres entre eux, lesquels constituent des périmètres d'actions utiles pour la mobilité douce utilitaire.

En fonction des pourcentages qui présentent la répartition du montant du crédit d'investissement entre les différentes agglomérations, quelle est la motivation d'une telle répartition ? Concernant le projet du Chablais, une subvention similaire était-elle prévue en Valais, dans la mesure où ce projet est inter cantonal ? Le canton de Vaud s'intéresse-t-il plus à fond aux projets lorsque ceux-ci ont été validés par la Confédération ?

La Confédération valide des projets que le canton a présentés. Celui-ci effectue une analyse des projets en amont du processus de validation par la Confédération. Ensuite, la répartition du crédit d'investissement se fait en fonction des montants annoncés par les agglomérations.

La liste de mesures financées par la Confédération existe. Ensuite, la clé de répartition du montant du crédit d'investissement est appliquée en fonction de cette liste des mesures. Enfin, le Valais ne dispose pas de base légale pour permettre un appui aux projets d'agglomération.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSÉ DES MOTIFS

(Seuls les chapitres ayant fait l'objet de remarques sont mentionnés)

2. Mode de conduite du projet

Une convention entre le canton et les communes est-elle également établie en sus de la convention entre la Confédération et le canton ?

Un accord-cadre est établi pour l'ensemble de l'agglomération, désigné sous le nom d'« *accord sur les prestations* ». Cet accord est signé entre la Confédération et le canton qui représente les communes. La signature de cette convention par le canton repose sur « *le protocole additionnel à la mise en œuvre du projet d'agglomération* » signé entre le Conseil d'Etat et les communes.

Ensuite, il existe une convention de financement pour chaque mesure cofinancée par le Fonds pour les routes nationales et le trafic d'agglomération (FORTA). Puis, dans la mesure où il s'agit souvent de mesures intercommunales qui démultiplient le nombre potentiel d'acteurs signataires, chacune de ces conventions est également établie entre la Confédération et un organe cantonal représentant l'agglomération. Pour les mesures infrastructurelles, il s'agit de la Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR). La DGMR représente donc l'intermédiaire entre la Confédération et les communes et atteste – lors de cas où il existe une répartition entre plusieurs bénéficiaires - qu'il existe une règle de répartition de financement.

Concernant la stratégie cantonale de promotion du vélo, le premier objectif de 2008, visant à faire tripler les distances parcourues en vélo à l'horizon 2020, sera-t-il atteint ?

Il est impossible de le dire aujourd'hui. La difficulté d'une telle mesure réside dans la capacité à obtenir un échantillonnage représentatif. Cependant, par le micro recensement des pratiques de mobilités, certains indicateurs globaux sur l'utilisation et la part de mobilité douce dans les déplacements ont pu émerger. Les indicateurs du dernier micro recensement à la commission seront communiqués. Toutefois, l'ensemble des comptages effectués en milieu urbain, lequel contexte est concerné par ces financements, montre une augmentation de la mobilité douce et de la pratique du vélo en particulier. De plus, l'Etat a pu montrer qu'une corrélation existe entre l'amélioration des infrastructures destinées à la pratique du vélo et l'augmentation de cette pratique.

Les relevés effectués sur la route du lac située devant l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) ont montré que les aménagements ont permis de passer de 600 à 800 cyclistes par jour en 2015.

Il est relevé que les gares suisses allemandes comportent des parkings à vélo sécurisés. Dans le projet de rénovation de la gare de Lausanne, des surfaces suffisantes ont-elles été provisionnées pour permettre la création de tels parkings ?

La réponse est affirmative. Les CFF intègrent eux-mêmes ces éléments dans les aménagements et la modernisation des structures ferroviaires. De plus, un EMPD est actuellement en préparation et visera à soutenir, par des subventions cantonales, des projets d'interface de transports portés par les communes pour réaliser des espaces de transbordements entre les différents moyens de mobilité douce. Il est impossible de desservir chaque commune avec le train. Cependant, il est avéré que la réalisation de gares de bus et de structures de stationnement de vélos bien dimensionnés et bien situés, incite les individus à se rendre dans des gares ferroviaires avec des moyens de transport alternatifs.

Le stationnement abrité et sécurisé du vélo est aussi un déterminant de son usage au quotidien. Ainsi, une composante entière des projets d'agglomération est consacrée au stationnement des vélos.

Les vélos-stations planifiées pouvant bénéficier de subventions cantonales se situent à Renens, Prilly, Morges ainsi qu'à Aigle. La vélo-station située à Lausanne a déjà bénéficié du premier crédit-cadre.

Les projets d'agglomération contiennent-elles des mesures d'encouragement de la pratique du vélo auprès des écoles ?

Toute une série d'actions et de mesures de promotion est prévue. Ceci constitue un des volets possibles de la demande de crédit. Le canton entier est traversé d'actions de promotion de la pratique du vélo.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

5.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE

L'art. 1 du projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

L'art. 2 du projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

5.2. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

Le projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

5.3 ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité des membres présents.

Froideville, le 14 décembre 2018

Le rapporteur :

(signé) Jean-François Thuillard

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

à l'interpellation Christine Chevalley – Artères bouchées ? Utilisons la bande d'arrêt d'urgence !

Rappel de l'interpellation

Relier le Chablais vaudois ou la Riviera vaudoise le matin devient une charge de stress supplémentaire, vu les nombreux ralentissements, voire les arrêts fréquents, les slaloms et changements de voies. D'un temps de parcours relativement court, on passe au double, les bouchons et autres ralentissements rendant ce trajet pénible et dangereux.

Ces bouchons nous laissent le temps de songer à des solutions qui pourraient alléger ce parcours. La mise en place, dans la région morgienne, de l'autorisation de l'utilisation de la bande d'arrêt d'urgence semble être profitable aux utilisateurs et permet de fluidifier le trafic de façon satisfaisante.

Considérant ces points, j'ai l'honneur de poser au Conseil d'Etat les questions suivantes :

- Que fait le Conseil d'Etat pour améliorer la fluidité du trafic sur les principaux axes autoroutiers du canton ?*
- Le Conseil d'Etat partage-t-il le point de vue de l'Office fédéral des routes (OFROU) concernant les réaffectations de la bande d'arrêt d'urgence ?*
- Le Conseil d'Etat compte-t-il intervenir auprès des autorités fédérales pour que ce système soit étendu au besoin ?*
- Quelles sont les réaffectations de la bande d'arrêt d'urgence déjà prévues dans le canton de Vaud ?*
- Le Conseil d'Etat pourrait-il examiner la possibilité d'étendre cette pratique sur d'autres tronçons, si oui lesquels ?*
- Le Conseil d'Etat entend-il trouver et proposer d'autres solutions pour fluidifier le trafic sur le réseau autoroutier ?*

Plusieurs tronçons autoroutiers sont quotidiennement surchargés dans le canton. Or à ce sujet, l'avenir est plutôt sombre. La croissance démographique, la densification et la croissance économique vont continuer à exercer une pression sur nos infrastructures autoroutières. Par ailleurs, les nouveaux aménagements nécessaires pourront être réalisés au plus tôt à l'horizon 2035.

De plus, les heures passées dans les bouchons ont un coût non négligeable pour les entreprises. Une étude parue dans le journal Bilandun 23 juin 2016 chiffrait à 1,6 milliard par an le coût des bouchons pour l'économie. 70% du coût des embouteillages correspondent aux coûts de temps perdu, 30% sont liés à l'énergie, à l'environnement et aux accidents.

A court terme, il n'y a donc d'autres choix que d'optimiser l'utilisation des infrastructures existantes afin d'éviter un véritable chaos routier.

Depuis janvier 2010, un tronçon de 4 km de bande d'arrêt d'urgence dans la région morgienne est ouvert à la circulation lors d'un certain niveau d'affluence.

Les chercheurs du laboratoire des voies de circulation de l'EPFL ont mené une étude à ce sujet. Il en ressort les points suivants :

- 1. Le dispositif diminue sans conteste la congestion et les accidents.*
- 2. Le nombre de véhicules a augmenté de 750 sur un total de 6000 véhicules/heure malgré une vitesse diminuée à 100 km/h.*
- 3. Malgré la hausse du trafic, les émissions de CO₂ ont diminué d'un cinquième.*
- 4. Les accidents ont baissé d'un quart entre 2008 et 2013 grâce à la nouvelle bande d'arrêt d'urgence.*

Cette solution est en tout point bénéfique. En effet, une meilleure fluidité du trafic, des émissions de CO₂ en baisse et une diminution des accidents semblent apporter une réponse positive aux problèmes rencontrés sur nos autoroutes.

Au vu des résultats encourageants de cette étude de la situation morgienne, il serait intéressant de rechercher d'autres emplacements dans le canton où appliquer cette solution. Je demande au Conseil d'Etat d'intervenir auprès des autorités fédérales afin d'appliquer cette solution sur d'autres tronçons.

Souhaite développer.

(Signé) Christine Chevalley

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Dans sa réponse du 5 juillet 2017 à l'interpellation Laurent Miéville et consorts au nom du groupe vert'libéral - A quand la mise en pratique des solutions existantes pour faire sauter les bouchons autoroutiers ? le Conseil d'Etat dressait un état des lieux complet de ses relations et revendications vis-à-vis de la Confédération qui est compétente, par son office fédéral des routes (OFROU), en matière d'exploitation et de développement du réseau autoroutier.

A cette occasion, le Conseil d'Etat présentait l'ensemble des sections autoroutières sur lesquelles l'OFROU prévoit de mettre en œuvre une réaffectation de la bande d'arrêt d'urgence active (RBAU). D'autre part, le Conseil d'Etat évoquait l'ensemble des projets du programme d'élimination des goullets d'étranglement sur territoire vaudois ainsi que leur état d'avancement.

L'ensemble des informations qu'a donné le Conseil d'Etat dans le cadre de sa précédente réponse à l'interpellation Laurent Miéville et consorts restent d'actualité à ce jour. Elles sont précisées par la récente mise en consultation, le 17 janvier 2018, du projet de message du Conseil fédéral relatif au plafond de dépenses pour l'exploitation, l'entretien et l'aménagement au sens d'adaptations des routes nationales sur la période 2020-2023, aux grands projets à réaliser sur le réseau des routes nationales, ainsi qu'à l'étape d'aménagement 2019 des routes nationales avec le crédit d'engagement correspondant.

La réaffectation de la bande d'arrêt d'urgence (RBAU) active est une mesure de gestion du trafic consistant à permettre, aux périodes de forte affluence, la circulation sur la bande d'arrêt d'urgence (BAU). En cas de nécessité cependant (accident, panne,...) cette réaffectation peut être désactivée, même en période de forte affluence, restituant ainsi la bande d'arrêt à sa fonction première. Il s'agit d'une mesure d'exploitation, en règle générale dans l'emprise initiale de l'autoroute, nécessitant une signalisation variable et d'importants dispositifs de surveillance.

Le programme de développement stratégique des routes nationales (PRODES) consiste pour sa part à augmenter la capacité du réseau autoroutier par l'adjonction de voies de circulation supplémentaires

tout en maintenant la présence d'une BAU pour les besoins de l'exploitation, ou en créant de nouveaux tronçons. Ces projets représentent des investissements plus importants ainsi que des durées de procédure et de travaux plus longues.

En conséquence, il arrive que sur un même tronçon autoroutier, une RBAU soit envisagée, en tant que mesure à court terme, préalablement au développement du réseau. Cela ne fait cependant sens que dans la mesure où les moyens nécessaires à la RBAU sont proportionnés à leur durée de vie escomptée, dans l'attente d'une solution pérenne d'élimination du goulet d'étranglement.

Les différents projets de développement du réseau sur territoire vaudois et leur état d'avancement, selon le projet de message du Conseil fédéral en consultation, sont présentés ci-dessous. Le PRODES considère 3 horizons de réalisation :

Horizon de réalisation 2030

Etape d'amélioration 2014, déjà approuvée, et étape d'aménagement 2019 pour laquelle le projet de message sollicite la prochaine tranche de financement :

- N1, goulet d'étranglement de Crissier, 316 millions CHF (état 2016, hors TVA)

Autres étapes d'aménagement :

- N1, Le Vengeron – Coppet, 186 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, Coppet – Nyon, 186 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, Villars-Ste-Croix – Cossonay, 113 millions CHF (état 2016, hors TVA)

Horizon de réalisation 2040

- N1, Aubonne – Morges-Ouest, 179 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, Grand contournement de Morges, 3148 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, Cossonay – La Sarraz, 178 millions CHF (état 2016, hors TVA)

Autres horizons de réalisation

- N1, Nyon – Aubonne, 385 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, La Sarraz – Chavornay, 229 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N1, Chavornay – Essert-Pittet, 106 millions CHF (état 2016, hors TVA)
- N9, Villars-Ste-Croix – Montreux, 1521 millions CHF (état 2016, hors TVA)

Les études relatives à ces goulets sont toutes en cours à l'OFROU, à des stades d'avancement distincts selon l'horizon de réalisation. Seul le goulet d'étranglement de Crissier, dont la mise à l'enquête est imminente, a le niveau d'avancement suffisant pour permettre la libération du crédit correspondant à l'étape de financement 2019.

Le Conseil d'Etat, par son Département des infrastructures et ressources humaines (DIRH), accompagne les études conduites par l'OFROU, défend les intérêts vaudois et escompte que les trois tronçons de la N1 colloquées dans l'horizon de réalisation 2030 voient leur financement confirmé dans le cadre de la prochaine étape d'aménagement (en principe 2023).

Dans l'attente de ces développements du réseau des routes nationales, la mise en service d'une RBAU est envisagée par l'OFROU sur cinq tronçons en territoire vaudois. Les études y relatives en sont à des stades d'avancement variés. La décision quant à leur mise en œuvre effective demeure dans certains cas réservée, en fonction des échéances de réalisation qui seront retenues sur ces mêmes tronçons pour les mesures du PRODES présentées ci-dessus.

Dans ses relations avec l'OFROU, le Département des infrastructures et des ressources humaines veille à ce que les intérêts du Canton soient valablement pris en compte. Dans les cas où une solution pérenne d'élargissement ne pourra être mise en œuvre dans un délai raisonnable, il soutiendra et demandera la mise en œuvre de RBAU en tant que mesure transitoire de gestion du trafic.

Réponses aux questions

1. Que fait le Conseil d'Etat pour améliorer la fluidité du trafic sur les principaux axes autoroutiers du canton ?

L'amélioration de la fluidité du trafic sur les axes autoroutiers du Canton relève de la compétence de la Confédération. Au vu du contenu du programme de développement stratégique des routes nationales et des différents projets de RBAU en cours sur le Canton de Vaud, le Conseil d'Etat considère que la Confédération a pris la juste mesure des problématiques de fluidité dans le Canton et déploie un plan d'action adapté à la situation. Dans ses relations avec l'OFROU, notamment lors de son accompagnement des projets fédéraux, et dans le cadre des consultations y relatives, le Conseil d'Etat veille à ce que les projets avancent et qu'ils soient valablement prioritaires.

2. Le Conseil d'Etat partage-t-il le point de vue de l'Office fédéral des routes (OFROU) concernant les réaffectations de la bande d'arrêt d'urgence ?

Oui, le Conseil d'Etat partage le point de vue de l'OFROU et soutient les projets de RBAU dans le Canton, tels que développés par l'OFROU. Le Conseil d'Etat considère que les RBAU représentent une solution transitoire de gestion du trafic, dans l'attente de solutions pérennes d'élargissement ou de nouveaux tracés. Selon les horizons effectifs des développements du réseau des routes nationales, le Conseil d'Etat pourrait demander un recours accru aux RBAU.

3. Le Conseil d'Etat compte-t-il intervenir auprès des autorités fédérales pour que ce système soit étendu au besoin ?

Voir réponse à la question 2.

4. Quelles sont les réaffectations de la bande d'arrêt d'urgence déjà prévues dans le canton de Vaud ?

Les tronçons concernés par les RBAU sont les suivants :

- N1 entre la jonction de Cossonay et l'échangeur de Villars Ste Croix, mise en service d'une RBAU prévue fin 2019.
- N1 entre les jonctions de Chavornay et La Sarraz, projet en cours, réalisation réservée selon études d'élargissement également en cours.
- N9 entre les jonctions de Vennes et de Belmont, projet en cours, mise en service conditionnée par l'aboutissement des procédures d'enquête relatives à l'élargissement des tunnels de Belmont.
- N1 entre les jonctions d'Aubonne et Morges-Est, projet en cours, réalisation dépendante de la stratégie de mise en œuvre et des délais de réalisation du contournement de Morges.
- N1 entre le Vengeron et Nyon, mesure envisagée, pas de projet en cours. Au stade actuel des études d'élargissement dans le cadre du goulet d'étranglement, la réalisation d'un élargissement, sans passer par une étape de RBAU, est en effet privilégiée par l'OFROU.

5. Le Conseil d'Etat pourrait-il examiner la possibilité d'étendre cette pratique sur d'autres tronçons, si oui lesquels ?

Il est de la compétence de la Confédération d'examiner sur quels tronçons le recours aux RBAU pourrait être étendu. Il est envisageable qu'en fonction de l'évolution du trafic cela soit le cas dans le futur. Cependant, sur la base de l'analyse des goulets d'étranglements attendus sur le réseau des routes nationales selon les différents degrés de surcharge considérés par l'OFROU et considérant les secteurs pour lesquels une RBAU est aujourd'hui envisagée, le Conseil d'Etat estime qu'il n'y a pas lieu pour le moment d'envisager d'étendre cette pratique sur d'autres tronçons que ceux mentionnés en réponse à la question 4.

6. Le Conseil d'Etat entend-il trouver et proposer d'autres solutions pour fluidifier le trafic sur le réseau autoroutier ?

Il est de la compétence de la Confédération de trouver et proposer d'autres solutions pour fluidifier le

trafic sur le réseau autoroutier. Comme on l'a vu ci-dessus, la Confédération, au-delà de ce qui peut être réalisé par le recours aux RBAU, présente son programme de développement stratégique du réseau des routes nationales, destiné à fluidifier ce réseau.

Par ailleurs, le PRODES des routes nationales doit être mis en relation avec celui de l'infrastructure ferroviaire. En effet, la Confédération, tout comme le Canton, développe les réseaux dont elle est responsable dans l'optique d'une mobilité multimodale et l'objectif d'un recours toujours plus important aux transports publics.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 21 mars 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'600'000.- pour financer la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance documentaire, de l'archivage électronique et du renouvellement du système d'information des Archives cantonales

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet.....	3
1.1 Résumé.....	3
1.2 Préambule	3
1.2.1 Considérations générales	3
1.2.2 Considérations particulières.....	4
1.3 Buts du document	4
1.4 Analyse de la situation actuelle.....	5
1.4.1 Contexte légal.....	5
1.4.2 L'archivage électronique : une mission qui attend des réponses appropriées et globales.....	5
1.4.3 L'archivage électronique : approches universelles et normalisées.....	5
1.4.4 L'archivage électronique dans les administrations publiques suisses.....	6
1.4.5 La situation dans l'administration cantonale vaudoise	6
1.4.6 Les besoins d'archivage électronique au sein de l'administration cantonale vaudoise exprimés par les services métier.....	6
1.4.7 Stockage des archives audiovisuelles	7
1.4.8 L'environnement informatique des Archives cantonales	7
1.4.9 Insertion du pôle numérique dans la politique de l'archivage électronique : création d'une chaîne numérique conforme	7
1.5 Contenu et limites du projet	8
1.5.1 Gouvernance documentaire (RM)	8
1.5.2 Chaîne de confiance informatique.....	8
1.5.3 Modernisation du SI des Archives cantonales	9
1.6 Etudes de différentes solutions.....	9
1.7 Solution proposée.....	9
1.7.1 Solution de gouvernance documentaire.....	10
1.7.2 Solution informatique	11
1.8 Coûts de la solution	14
1.8.1 Coûts d'investissement.....	14
1.8.2 Coûts de fonctionnement pérennes	17
1.8.3 VAP et pistes de compensations partielles.....	19
1.9 Justification de la demande de crédit	21
1.10 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits	22
2. Mode de conduite du projet.....	24
3. Conséquences du projet de décret.....	26
3.1 Conséquences sur le budget d'investissement	26
3.2 Amortissement annuel.....	26
3.3 Charges d'intérêt.....	26
3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel	26
3.4.1 Impacts pérennes liés au fonctionnement	26
3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement.....	27

3.6	Conséquences sur les communes	27
3.7	Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie.....	27
3.8	Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	27
3.9	Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA	28
3.10	Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD	28
3.10.1	<i>Principe de la dépense</i>	28
3.10.2	<i>Quotité de la dépense</i>	28
3.10.3	<i>Moment de la dépense</i>	29
3.10.4	<i>Conclusion</i>	29
3.11	Découpage territorial (conformité à DecTer).....	29
3.12	Incidences informatiques	29
3.13	RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	29
3.14	Simplifications administratives	29
3.15	Protection des données.....	29
3.16	Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement.....	29
4.	Conclusion.....	31

ABREVIATIONS

DRP	Plan de reprise d'activité en cas de désastre (Disaster Recovery Plan)
DSI	Direction des systèmes d'information
DUA	Durée d'utilisation administrative
DUL	Durée d'utilisation légale
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
GED	Gestion Electronique de Documents
LArch	Loi sur l'Archivage du 14 juin 2011
SIEL	Système d'Information de l'Exécutif et du Législatif
Bleu SIEL	Projet de refonte du SIEL
RLArch	Règlement d'application du 19 décembre 2011 de la LArch
RM	Records management (gouvernance documentaire)
SAE	Système d'archivage électronique
SI	Système d'Information
To	Téraoctet = 10^{12} octets = 1000 Go = 1'000'000'000'000 octets.
Po	Pétaoctet = 10^{15} octets = 1000 To = 1'000'000'000'000'000 octets.

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Lors de sa séance du mardi 1er novembre 2016, le Grand Conseil adoptait à l'unanimité l'EMPD 315 accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 13'036'200.00 pour le renouvellement du Système d'Information Exécutif et Législatif (SIEL). Comme le mentionnait l'EMPD, les projets « Conservation probatoire » et de l'« Etude du Nouveau Système d'Information des Archives cantonales Vaudoises » (ENSIACV) ont été conduits parallèlement au projet Bleu SIEL, car, du point de vue du Conseil d'Etat, il s'agit de garantir dans le cycle complet de vie que les informations provenant de tout secteur d'activité et devant être conservées à des fins historiques et patrimoniales puissent être récupérées dans le flux continu, sans développement particulier. En juillet 2017, il a été décidé de ne rédiger qu'un seul EMPD pour des questions de cohérence, de compatibilité et de solidarité de la conservation probatoire et de l'archivage électronique historique.

Le lien avec le projet Bleu SIEL permet, dans un contexte métier emblématique des activités de l'administration cantonale, de mettre en place le pilote d'une gestion complète du cycle de vie de l'information numérique, s'appliquant transversalement et imposée partout, en veillant à harmoniser et à rendre compatibles les différentes phases de traitement de l'information et des documents (production, conservation probatoire, archivage électronique), selon les normes organisationnelles et techniques de référence en la matière.

L'EMPD vient également compléter celui de la Cyberadministration dans la perspective de la dématérialisation des processus de l'administration cantonale traduisant par des mesures et réalisations concrètes les orientations du Conseil d'Etat. Il s'inscrit également dans le cadre de la "politique de la donnée" et de la stratégie numérique de l'Etat adoptée le 21 novembre 2018.

La préparation de cet EMPD résulte du double crédit d'étude, le premier sur l'archivage électronique de CHF 350'000.- accordé aux Archives Cantonales Vaudoises (ci-après : Archives cantonales), le 14 mars 2012, par le Conseil d'Etat à la suite de l'adoption des conclusions du Schéma directeur du système d'information des Archives cantonales, le second sur la « Conservation probatoire » de CHF 400'000.- octroyé aux Archives cantonales, le 15 février 2017, par le Conseil d'Etat. Le premier crédit a permis d'approfondir les conclusions du schéma directeur et de traiter les points ouverts (analyse des besoins de numérisation des archives analogiques, analyse des formats standard de conservation, classification des besoins de stockage, mutualisation possible, etc.) ; de définir les nouveaux processus métier ; de rédiger les cahiers des charges des projets du nouveau système d'information des Archives cantonales et d'établir les exigences cible de l'archivage électronique historique pour les versements d'archives officielles. Le second crédit a débouché sur la rédaction du *Manuel de Records management*, du *Kit d'implémentation du Records management* et la mise à jour de directives DRUIDE sur le plan de classement et l'élimination des documents sur papier après leur numérisation.

1.2 Préambule

1.2.1 Considérations générales

La dématérialisation ne cesse de gagner de nouveaux espaces, elle est appelée à généraliser le document nativement numérique qu'il s'agit de prendre en compte avec ses contraintes, ses risques et ses opportunités. Comme toute administration publique, l'Etat de Vaud n'échappe pas au mouvement général ; il n'a pas d'alternative et d'échappatoire s'il entend pouvoir continuer à échanger, à exercer ses missions et à répondre aux attentes de ses citoyens. L'informatique lui imposera ses coûts qui, faute de politique active, pourraient exploser indûment. La part numérique des données produites devient prédominante et les flux d'information sont voués à devenir électroniques :

- la Confédération et les cantons à travers le programme « E-Government Suisse » incitent les différentes autorités à moderniser leurs processus d'affaires et à communiquer entre elles par voie électronique ;
- dans son programme de législature, l'Etat de Vaud affirme la volonté d'optimiser la gestion de son administration en simplifiant les relations avec la population et en offrant la gamme complète des prestations pouvant être mises en ligne (cyberadministration) ;
- la stratégie de l'Etat de Vaud en la matière se décline en plusieurs axes visant l'allègement et la dématérialisation des flux d'information concernant tant les échanges avec les partenaires externes que les processus internes et décisionnels ;
- le cadre légal évolue rapidement en matière d'échange d'information par voie électronique.

Les documents sont créés directement sous forme électronique. Dans ce contexte, le document numérique est le document d'origine dont on doit pouvoir vérifier l'authenticité de bout en bout de son cycle de vie. Il doit réunir toutes les qualités d'un original papier durant sa durée d'utilité administrative et légale mais également en tant que partie constituante de la mémoire historique collective. A cause de leur nature même, les documents numériques ne peuvent conserver leurs caractéristiques d'authenticité, de fiabilité, d'intégrité et d'exploitabilité

que dans la mesure où ils ont été dûment créés, enregistrés et entretenus dans un environnement certifié et selon des procédures transparentes, normatives et consignées.

L'archivage électronique doit être considéré comme une nouvelle approche de la Mémoire numérique, dont les exigences ne sont plus comparables à celles de la Mémoire traditionnelle. Il impose de nouvelles responsabilités à l'administration cantonale, au sein de laquelle le département en charge de l'informatique sera compétent pour en déterminer les normes, standards et solutions techniques en collaboration avec les Archives cantonales. L'Etat doit pouvoir attester ses missions, en produisant des documents à valeur probatoire, à savoir des documents qui permettent de fournir une preuve. Pour conserver leur statut probatoire, les documents doivent rester authentiques, fiables, intègres et exploitables. Sans cela, le risque est fort de voir l'Etat de droit en permanence contesté et incapable de se défendre. Il doit veiller à constituer une mémoire historique informatique disposant des mêmes qualités de diversité et de témoignage patrimonial, dans laquelle l'Etat pourra puiser ce qui confirme son fonctionnement et ses décisions au cours son existence.

1.2.2 Considérations particulières

La démarche de l'archivage électronique historique s'insère dans les efforts de modernisation de l'administration cantonale appelée à s'adapter aux nouveaux environnements d'élaboration et de circulation de l'information. Elle doit garantir, au travers des Archives cantonales, la poursuite de la constitution de la mémoire historique de l'Etat, en veillant à ne pas connaître de rupture et de pertes entre ce qui a pu être produit et maîtrisé avec le papier. A ce jour, plus de 50 ans après l'introduction de l'informatique dans l'administration cantonale, aucun document électronique de celle-ci n'est dûment archivé. Par rapport aux politiques de sauvegarde et de stockage (elles satisfont des besoins de durée limitée), pratiquées depuis toujours par la Direction des systèmes d'information (DSI), l'archivage électronique historique ajoute le besoin formel de conservation pérenne ou définitive (il est inscrit dans une période de temps illimitée).

Au terme de leur usage administratif et selon les critères définis dès leur création, une partie des documents produits par l'Etat est versée aux Archives cantonales en raison de leur valeur patrimoniale et de témoignage. Parce qu'ils sont susceptibles d'être sollicités par l'administration cantonale à des fins de preuves et parce qu'ils doivent continuer à attester ce qui a été décidé, leur exactitude doit être préservée et assurée. La « Conservation probatoire » et l'archivage historique de documents numériques nécessitent un dispositif organisationnel et technique contraignant, solidaire et compatible sur l'ensemble du cycle de vie de l'information, à savoir depuis leur création jusqu'à leur versement aux Archives cantonales.

La démarche relève du cadre de la LArch qui prévoit la collaboration étroite des Archives cantonales et de la DSI pour maîtriser la production et la gestion des documents et de l'information électroniques (art. 7), et dans le plan directeur cantonal des systèmes d'information 2013-2018, sous la rubrique « Développer le SI archivage ». Celui-ci doit « garantir la sécurité, l'intégrité, la pérennité, la traçabilité des documents et des données électroniques (archivage légal) dont une partie est destinée à la conservation définitive (archivage historique), et, d'autre part, faciliter les opérations de recherche, d'exploitation et de communication d'information. »

L'objectif des nouvelles pratiques de gouvernance documentaire et du nouveau socle informatique est ainsi de mettre à disposition de l'administration cantonale un environnement de gestion et de conservation de l'information dit « probatoire » couvrant le cycle de vie complet de l'information sous forme électronique, depuis la création ou réception des documents jusqu'à leur élimination ou versement et conservation aux Archives cantonales. On pourra alors parler de chaîne informatique de confiance et de gouvernance documentaire (RM).

Le dispositif choisi peut être repris par les secteurs d'activité à qui l'Etat consent l'archivage autonome, ou à qui il délègue une partie de ses compétences. Il peut inspirer les autorités communales dans leurs décisions en matière d'archivage électronique.

1.3 Buts du document

L'EMPD poursuit deux objectifs : proposer une vision globale de l'archivage électronique et une stratégie par étapes.

Le crédit d'investissement vise

- d'abord à permettre d'introduire et de promouvoir la mise en œuvre des nouvelles procédures de gouvernance documentaire (RM). Le RM est une démarche d'organisation et de gestion des documents produits et/ou reçus dans l'exercice des activités de l'administration. Ses caractéristiques : identifier, assurer la sécurité et maintenir disponibles dans le temps les documents à valeur de preuve ou de mémoire. La mise en œuvre de ces procédures est un préalable à la dématérialisation des processus de travail et à la mise en conformité légale des services ;
- ensuite à financer la mise en place, pour l'administration cantonale, du socle informatique adéquat permettant aux services de dématérialiser leurs processus de travail en se basant sur une chaîne de

confiance informatique. Ce faisant, les services seront en conformité avec le cadre légal en matière de gestion de l'information numérique, et, en complément au portail sécurisé de la cyberadministration, ils réuniront les conditions nécessaires pour que l'administration cantonale puisse devenir une administration électronique adaptée à la transition numérique qui s'impose de façon inéluctable par la mutation technologique de la société ;

- enfin à renouveler le système informatique des Archives cantonales.

1.4 Analyse de la situation actuelle

1.4.1 Contexte légal

La LArch (art. 4, al. 1 à 3) prescrit que les autorités ont la garde de leurs archives courantes et intermédiaires conformément aux directives des Archives cantonales. Elles mettent en œuvre des procédures de gestion, des systèmes de classement et des modes de conservation des documents qui en garantissent leur sécurité en termes d'intégrité, d'authenticité, d'accessibilité (disponibilité) et de confidentialité. Elles veillent en particulier à être en mesure de répondre dans les délais légaux aux demandes fondées sur la législation sur l'information et sur la protection des données personnelles.

En outre, la LArch (art.7, al.1) stipule que les autorités tiennent compte des exigences de l'archivage lors de la conception ou du choix de leurs systèmes de gestion. Le RLArch (art. 12) en détaille l'approche.

Par ailleurs, le dispositif légal de la Confédération évolue rapidement, spécifiant les conditions d'échange d'informations électroniques de façon toujours plus large et qui comprendront à terme l'ensemble des secteurs d'activité. Ce cadre repose sur la faculté à prouver l'authenticité de l'information électronique ainsi qu'à en identifier son auteur.

Dans le canton de Vaud et en lien avec le déploiement de la cyberadministration, une proposition de modification de la loi du 28 octobre 2008 sur la procédure administrative (LPA-VD) a été soumise au Grand Conseil au printemps 2018 (les travaux de la commission chargée d'examiner le projet sont terminés) dans le sens de l'ouverture à la communication électronique de l'administration cantonale avec l'ensemble des usagers.

Ces évolutions du cadre légal imposent à l'administration cantonale de disposer d'un environnement de gestion et de conservation de l'information labellisé « probatoire ». Sur la notion exacte de la « conservation probatoire », sa portée et ses composantes, il est renvoyé au début du ch.1.7 ci-dessous, qui explique également les notions de « records », de « DUA » (durée d'utilisation administrative) et de « DUL » (durée d'utilisation légale).

Enfin, la nécessité, pour les services de l'administration, d'être en mesure de se conformer aux règlements d'application des lois sur l'information (LInfo) et sur la protection des données personnelles (LPrD) rend urgente la concrétisation d'une gouvernance documentaire de l'information électronique à l'échelle de l'administration cantonale, s'inscrivant dans la politique de la donnée de l'Etat.

1.4.2 L'archivage électronique : une mission qui attend des réponses appropriées et globales

Autrefois, l'archiviste pouvait retarder sa venue; il pouvait récupérer les documents sur papier longtemps après leur élaboration, puis les analyser sur la simple base d'un examen visuel et de la connaissance des langues et des procédures. Des caractéristiques fondamentalement nouvelles des documents sont apparues avec l'informatique par rapport au papier : opacité et dématérialisation des données ; besoin de recourir à des outils technologiques pour la lecture et les échanges ; évolution rapide des langages et des standards, des formats et des supports ; contenus composites ; incertitude sur l'intégrité et l'authenticité des données. Obsolescence informatique et archivage ne font pas bon ménage. Il faut garder à l'esprit que la puissance toujours plus forte de l'informatique n'a d'égale que la courte durée de vie des technologies matérielles et logicielles sur lesquelles elle s'appuie. Elle s'est davantage occupée de la diffusion et du partage des informations que de leur conservation. Elle impose à des intervalles irréguliers des transferts de données, au risque constant de l'incompatibilité et de la perte des informations.

La dématérialisation fait apparaître et renforce la nécessité de concevoir la gestion et la conservation de l'information comme un tout, une chaîne de confiance de bout en bout permettant d'intervenir sur l'ensemble du cycle de vie documentaire afin de sélectionner et de baliser les données à archiver, en raison de leur volatilité, de leur instabilité, de leur grande maniabilité et de leurs niveaux de sécurité.

1.4.3 L'archivage électronique : approches universelles et normalisées

Les services d'archives publiques du monde entier sont confrontés au défi de l'archivage électronique. De cet intérêt commun, au niveau international, sont nés des normes, des standards, des modèles, des approches et des solutions partagées ou complémentaires. En matière fonctionnelle, organisationnelle et technique (support, format), le corpus de standards et de normes est en constante augmentation ; il s'agit à l'évidence d'un atout majeur qui conforte et sécurise la démarche des services d'archives dans leur quête de solutions.

Néanmoins, dans le contexte de l'administration cantonale et au-delà de la standardisation et de l'harmonisation des pratiques, il s'agit parallèlement de laisser aux besoins métier toute leur force d'expression et de valorisation. La gouvernance documentaire et l'archivage électronique doivent être vus comme un support positif, indispensable et adapté aux besoins des services.

1.4.4 L'archivage électronique dans les administrations publiques suisses

Le 25 mars 2002, la Conférence des directrices et directeurs des Archives cantonales et des Archives fédérales, suisses ainsi que de la Principauté du Liechtenstein, ont fait connaître leurs préoccupations et leurs propositions en matière informatique en publiant un rapport bilingue *Archivage des documents électroniques dans l'administration publique – Perspectives et besoins 2002-2010*, 178 p. Tout en dénonçant les risques de disparition de la Mémoire collective en raison d'une informatique débridée et versatile, elles livrent un diagnostic complet et objectif de la situation, et chiffrent un plan d'action de 25 millions entre 2002 et 2010 dans les ressources humaines et les formations du personnel. L'année suivante, elles créent et financent le CECO (Centre de coordination pour l'archivage à long terme de documents électroniques). Les Archives cantonales, qui figurent parmi les membres fondateurs et qui font partie du Comité de direction du CECO, s'inspirent de son expertise et de ses produits (recommandations, informations, normes, et standards qu'il publie, outils originaux et collaborations intercantionales qu'il développe).

Le CECO s'est imposé en quelques années comme force experte reconnue par la communauté professionnelle et les collectivités publiques. Par son action, il favorise les unités de doctrine, l'harmonisation des approches et la mutualisation des ressources entre les institutions d'archives.

Lors de son colloque des 8 et 9 novembre 2007, l'Académie suisse des sciences humaines et sociales a fait voter une résolution intitulée « Solution pour l'archivage à long terme des données numériques au niveau national ». Le Département fédéral de l'intérieur a été invité, avec les cantons et les villes, à examiner une solution à long terme pour l'ensemble des données numérisées, créées et enregistrées numériquement, au moyen d'un renforcement des institutions et des initiatives existantes, ainsi que grâce à la création d'un réseau.

Depuis 2010, les Archives fédérales suisses disposent d'un concept organisationnel et technologique complet (« Programme GEVER »), de décisions politiques et de ressources internes qui les accréditent comme institution de référence en Suisse et sur le plan international en matière d'archivage électronique. Elles ont ainsi défini un processus d'archivage et des normes techniques, avec un développement standardisé allant de l'assistance préliminaire en matière d'archivage à la communication des documents. Qui plus est, elles organisent des programmes de formation pour l'administration fédérale, afin de la préparer aux conséquences et aux contraintes de l'archivage électronique. Dans leur stratégie 2016-2020, elles ont affirmé leur ambition de diffuser le plus largement possible les contenus informatiques qu'elles conservent. Enfin, elles offrent aux collectivités publiques la possibilité de prendre en charge le stockage de leurs archives historiques ; l'Etat de Genève a décidé, dans le cadre d'une coopération établie par un contrat renouvelable, de leur confier ses archives historiques électroniques, qui ne nécessitent plus d'être interrogées.

En plus de la Confédération, plusieurs administrations cantonales disposent d'infrastructures en matière d'archivage électronique historique : ainsi Bâle-Campagne, Bâle-Ville, Berne, Genève, Glaris, Grisons, Lucerne, Saint-Gall, Thurgovie, Valais, Zoug et Zurich.

1.4.5 La situation dans l'administration cantonale vaudoise

Dans la suite d'une réflexion d'ensemble sur la production et la gestion de l'information et des documents au sein de l'administration, portant notamment aussi sur le volet dit SIEL (Système d'information de l'exécutif et du législatif), l'Etat de Vaud est à son tour prêt à mettre en œuvre une solution assurant le respect systématique des exigences techniques, légales et professionnelles en matière de conservation probatoire. Il s'agit de franchir le pas entre un stockage brut, dans l'immédiat assuré (par le Data Center, qui stocke un volume de données informatiques d'environ un Po) et une véritable politique d'archivage électronique. Cette réflexion s'est évidemment appuyée sur la connaissance approfondie acquise par les Archives cantonales et les efforts de sensibilisation de ces dernières depuis de nombreuses années.

1.4.6 Les besoins d'archivage électronique au sein de l'administration cantonale vaudoise exprimés par les services métier

L'enquête menée à l'automne 2015 et poursuivie depuis au sein de l'administration cantonale vaudoise auprès des acteurs informatiques et métier ayant une bonne connaissance des évolutions des SI futurs a révélé que de nombreux services émettent des besoins d'archivage de leurs données numériques. Certes, le recours aux archives papier reste encore majoritaire, mais il se combine de plus en plus avec les environnements informatiques. La tendance vers la dématérialisation est irréversible et devrait gagner l'ensemble de l'administration cantonale ces prochaines années.

Le Service de la protection de la jeunesse, le Service des assurances sociales et hébergement, le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation, la Centrale des autorisations en matière d'autorisations de construire, la Direction générale de la fiscalité, mais encore le Service du développement territorial, le Service des automobiles et de navigation, le Service de la santé publique ou la Police cantonale ainsi que plusieurs musées ont exprimé une urgence à trouver des solutions leur permettant de mettre en œuvre leurs projets de dématérialisation et d'archivage électronique. Les Archives cantonales sont intervenues pour expliquer les nouvelles et futures contraintes de la conservation probatoire et de l'archivage électronique historique, ce qui ne correspondait pas nécessairement aux connaissances des services et au calendrier d'exécution des projets.

Aujourd'hui, un document original papier comporte un risque majeur puisque sa copie numérique, issue d'un processus de numérisation non probatoire, ne détient intrinsèquement aucune valeur juridique. L'absence d'un cadre réglementaire et d'un environnement informatique adéquats freine les projets de dématérialisation et donc l'évolution et l'adaptation des systèmes informatiques de l'administration cantonale aux mutations de l'environnement informationnel de la société.

1.4.7 Stockage des archives audiovisuelles

Renvoyé au Conseil d'Etat le 20 avril 2016, le postulat Fabienne Freymond Cantone « Les Archives cantonales vaudoises mémoire de notre canton, quid des archives audiovisuelles ? » (15_POS_132) constate que la masse des documents audiovisuels (images, sons, vidéos) augmente de manière exponentielle, qu'elle constitue un témoignage de notre quotidien et représente la mémoire de notre époque. Le postulat demande qu'un état des lieux de la conservation des documents d'archives audiovisuelles soit dressé et que le Conseil d'Etat définisse une stratégie pour leur conservation, leur valorisation et leur diffusion. Dans la mesure où la conservation des documents d'archives audiovisuelles exige un grand volume de stockage en comparaison avec la masse des documents de type bureautique, il a été décidé d'intégrer la problématique au présent EMPD pour trouver des solutions de stockage à bas coût d'exploitation pour répondre à ce besoin spécifique (voir sous point 1.7.1) : le traitement de cet aspect est de fait un préalable indispensable à la définition de toute politique en la matière. Un rapport intermédiaire sera déposé après l'adoption du présent projet de décret.

1.4.8 L'environnement informatique des Archives cantonales

L'introduction et le déploiement sur de nombreuses années de la politique d'archivage électronique vont naturellement et lourdement impliquer les Archives cantonales. Pour qu'elles puissent atteindre leurs nouveaux objectifs, il importe que l'environnement informatique des Archives cantonales soit fortement renforcé et diversifié ; elles sont appelées à tester grandeur nature les procédures qu'elles sont chargées de faire appliquer et de contrôler.

Ainsi, le SI des Archives cantonales ne dispose actuellement pas d'un système d'archivage électronique (SAE). Les Archives cantonales ne sont pas équipées non plus de logiciel de gestion électronique de documents (GED) ni d'espace collaboratif pour l'accompagnement des services métier sur les questions d'archivage. D'autre part, les applications existantes comme la gestion des inventaires des documents d'archives historiques ou de gestion des armoiries doivent être modernisées (ou céder la place le cas échéant à des solutions mutualisées avec d'autres collectivités) afin de répondre aux standards technologiques de la DSI et les pratiques professionnelles de référence.

Depuis le 1er avril 2015, les Archives cantonales bénéficient d'un pôle de numérisation. Pour l'heure, en attendant la mise en œuvre de l'archivage électronique historique, les images numériques produites sont, faute de mieux, stockées dans un environnement technique provisoire, à savoir sur des disques, ce qui ne permet pas de garantir une conservation pérenne. Le savoir-faire et l'équipement du pôle de numérisation pourront néanmoins répondre au suivi des projets de dématérialisation et à l'exécution de mandats internes de numérisation.

Les besoins en mémoire informatique des Archives cantonales ont été planifiés sur 5 ans. A ce jour, de l'ordre de 110 To, en passe d'être saturés, ils ont été estimés à plus de 250 To au terme de cette période de cinq ans, capacité qu'il s'agira de répliquer sur deux autres serveurs délocalisés. Les inventaires des fonds d'archives conservés par les Archives cantonales occupent un peu plus de 2 To sur une capacité totale de 2,63 To. Cette volumétrie est vouée à évoluer sous les effets de la dématérialisation dans l'administration cantonale.

1.4.9 Insertion du pôle numérique dans la politique de l'archivage électronique : création d'une chaîne numérique conforme

Le pôle de numérisation a été créé pour sécuriser des documents historiques menacés (en particulier les registres cadastraux et les cartes), ensuite pour la diffusion. Si l'infrastructure a coûté CHF 2 millions (avec engagement du personnel), elle est liée à la durée du projet. Dans le cadre des demandes croissantes de dématérialisation, ce pôle est appelé à remplir des missions d'expertise et de prise en charge des travaux de numérisation internes à l'administration. Une nouvelle directive DRUIDE, adoptée le 18 avril 2018, par le Conseil d'Etat prévoit que les secteurs d'activité soumettent tout projet de numérisation de documents sur papier aux Archives cantonales, en

plus de la DSI ; elle facilitera le choix de solutions internalisées, garantissant une maîtrise des coûts et évitant, de financer des projets qui ne respectent pas les exigences de la conservation probatoire et des éliminations de masses d'archives non justifiées. De plus, le recours au pôle de numérisation peut permettre de faciliter les versements aux Archives cantonales de documents sur papier, en offrant une contrepartie numérique aux secteurs d'activité de l'administration cantonale, en particulier aux musées pour qui la question de l'archivage autonome se pose tant ils sont contraints de garder leurs archives administratives et scientifiques. Les réflexions ont ainsi conduit à accréditer la numérisation comme devant s'inscrire dans la gouvernance de l'information et relevant d'un véritable plan stratégique à partir duquel il est associé les moyens, les ressources nécessaires, les ressources d'information concernées, la gestion des risques, les nouveaux usages, les nouveaux usagers.

1.5 Contenu et limites du projet

Il s'agit d'un programme, de portée transversale à l'ensemble de l'administration cantonale, composé de plusieurs projets eux-mêmes subdivisés en lots de réalisation.

Le programme doit permettre :

- d'amorcer et de promouvoir la mise en œuvre des nouvelles procédures de gouvernance documentaire (RM) qui sont un préalable à la dématérialisation des processus de travail, à l'archivage électronique et à la mise en conformité légale des services ;
- développer, pour l'administration cantonale, un socle informatique adéquat permettant aux services de dématérialiser leurs processus de travail en se basant sur une chaîne de confiance informatique couvrant l'ensemble du cycle de vie de l'information numérique ;
- de moderniser le système informatique des Archives cantonales.

1.5.1 Gouvernance documentaire (RM)

Le crédit d'étude de CHF 400'000.- sur la « Conservation probatoire » octroyé par le Conseil d'Etat en février 2017 (voir chapitre 1.1), a déjà permis comme déjà écrit plus haut, par la contribution d'un records manager sous la direction des Archives cantonales de :

- définir et rédiger les conditions cadres de la gestion documentaire et de l'archivage électronique ;
- mettre à jour les directives de l'archivage ;
- choisir les modèles économiques et organisationnels de la gouvernance documentaire ;
- fixer les principes pratiques du RM sous la forme d'un kit « boîte à outils » à l'intention des services de l'administration cantonale et de le mettre en œuvre dans le cadre du projet Bleu SIEL (démarche RM) ;
- publier un manuel RM expliquant la démarche organisationnelle de façon détaillée via l'intranet de l'Etat ;
- conduire la démarche RM pour le projet Bleu SIEL en tant que site pilote (hors mise en œuvre informatique).

Le crédit d'investissement doit permettre de mettre en œuvre ces premiers résultats en :

- appliquant le kit RM sur un site pilote supplémentaire aux Archives cantonales ;
- mettant en place un cadre d'accompagnement et de formation pour l'ensemble de l'administration cantonale par l'engagement d'un records manager ;
- finançant une étude sur la gestion des documents audiovisuels (aucun coût de réalisation ou de fonctionnement n'est prévu dans l'EMPD à ce sujet).

1.5.2 Chaîne de confiance informatique

Le crédit d'investissement permettra la constitution de la chaîne de confiance informatique qui comprend :

- la mise en œuvre d'un système d'archivage électronique probatoire (« Conservation probatoire ») ;
- la mise en œuvre d'un système d'archivage électronique historique (Archivage historique) ;
- l'adaptation du standard GED de l'administration cantonale au RM ;
- l'adaptation du standard de numérisation de l'administration cantonale au RM.

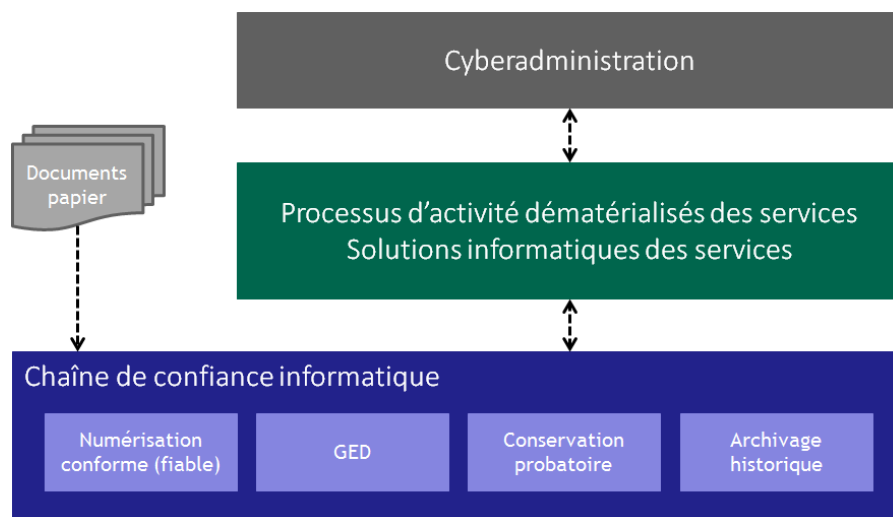


Figure 1 - La chaîne de confiance informatique

1.5.3 Modernisation du SI des Archives cantonales

La modernisation du SI des Archives cantonales comprend principalement la mise en œuvre d'une plateforme d'archivage électronique historique ainsi qu'un système de GED pour la gestion de l'information des Archives cantonales. Elle comprend également la mise en œuvre de nouvelles prestations de cyberadministration permettant la consultation des documents d'archives historiques et des armoiries. Enfin, un nouvel espace collaboratif, basé sur une solution standard DSI, permettra de faciliter les échanges entre les différentes parties prenantes à la gouvernance documentaire et à l'archivage.

1.6 Etudes de différentes solutions

Trois approches ont été envisagées. La première est celle du « statu quo », soit la prolongation de la situation actuelle. La deuxième comprend l'introduction, de façon centralisée, de la conservation probatoire ainsi que de l'archivage historique mais avec une externalisation des prestations de stockage des documents d'archives historiques aux Archives fédérales suisses (AFS). La troisième est identique à la deuxième mais sans externalisation du stockage des documents d'archives historiques.

Le « statu quo » ne peut être envisagé car il rend inopérante toute réponse aux besoins d'archivage pérenne en ne permettant pas à l'administration cantonale de répondre aux contraintes légales en matière d'archivage.

La deuxième solution qui consisterait à externaliser la conservation des documents d'archives historiques aux AFS, la seule institution d'archives publiques à être au bénéfice d'une base légale pour héberger les données d'administrations publiques, a été jugée faiblement éligible pour les raisons suivantes :

- couverture par les AFS limitée aux aspects de stockage et non de gestion des documents d'archives historiques;
- perte de gain par la non mutualisation des infrastructures de stockage avec la « Conservation probatoire »;
- coûts pérennes élevés n'offrant a priori aucun avantage financier pour l'Etat de Vaud ;
- risque de perte de maîtrise du patrimoine numérique cantonal, soumis aux exigences d'une plateforme externalisée ;
- impossibilité de proposer à terme un service « Etat de Vaud » aux communes ou aux établissements parapublics du canton.

Compte tenu de ces éléments, c'est la troisième alternative qui a été retenue.

Une démarche de demande d'information auprès de 7 sociétés, acteurs sérieux et crédibles dans le domaine de l'archivage électronique, a démontré la faisabilité de cette troisième alternative avec un modèle économique beaucoup plus performant qu'une externalisation auprès des AFS. En outre, cette alternative rend possible un positionnement de l'Etat de Vaud comme prestataire de services à valeur ajoutée dans l'écosystème public, avec à la clé une valeur d'exemplarité.

1.7 Solution proposée

Le système proposé se base sur une vision du cycle de vie complet de l'information électronique, comme représenté dans la Figure 2 - Cycle de vie de l'information ci-dessous.

SAE « Conservation probatoire »

Le système d'archivage électronique probatoire couvre les fonctionnalités de conservation probatoire des documents d'activité durant leur cycle de conservation légale et réglementaire (authenticité, intégrité, fiabilité, exploitabilité, traçabilité) et de gestion du sort final (élimination ou versement aux Archives cantonales). Il applique les prescriptions et les normes internationales usuelles du domaine. Les documents déposés dans la plateforme de conservation probatoire deviennent des « records ». Ils sont datés, figés et chargés de diverses natures de métadonnées, une nouvelle version ne pouvant pas écraser une version existante. Ils ont le statut de trace, faute de quoi l'authenticité initiale serait remise en cause. Ils sont conservés aussi longtemps qu'ils présentent un intérêt de preuve, de gestion ou de mémoire pour celui qui les a créés et validés. Les « records » sont susceptibles d'être produits devant des tribunaux. L'espace est régi par le même plan de classement d'activité que celui de l'espace « Production » et par un calendrier de conservation. Au terme de leur durée d'utilisation administrative (DUA) ou de leur durée d'utilisation légale (DUL), la plupart des documents sont éliminés (à la fois dans la GED et dans la « Conservation probatoire »), les autres sont versés sur la plate-forme d'archivage historique, en application du calendrier de conservation.

SAE « Archivage Historique »

Le système d'archivage électronique historique doit garantir, sans limite de temps, la sécurité, soit la pérennité, la conservation et l'exploitabilité des documents d'archives historiques. Les « records » à valeur historique (ils acquièrent le statut de source de connaissance) y sont versés (ils deviennent alors des pièces d'archives historiques) et ne sont plus propriété du métier. Ils continueront à être régis selon le plan de classement d'activité d'origine dont ils auront hérité les métadonnées utiles pour en comprendre le contenu ; ils recevront à leur tour des métadonnées nouvelles. Les archives sont sécurisées dans le coffre-fort du système, des extractions sont opérées pour leur diffusion et leur consultation par le public.

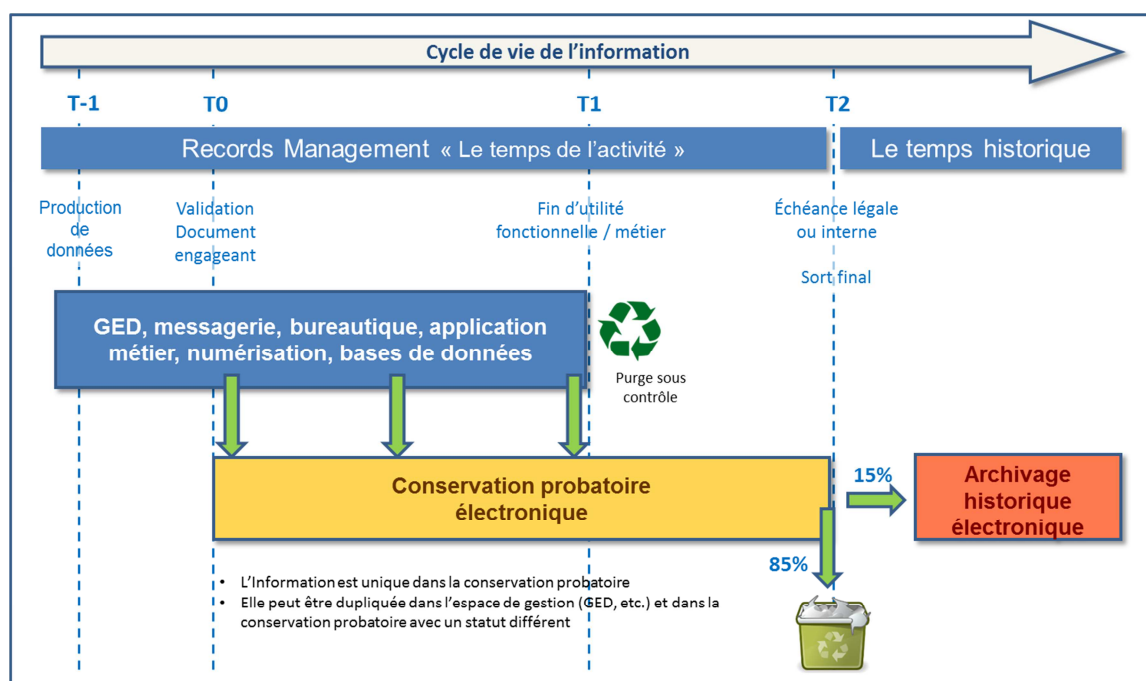


Figure 2 - Cycle de vie de l'information

1.7.1 Solution de gouvernance documentaire

La mise en place de la gouvernance documentaire est une démarche qui doit être entreprise par chaque service de l'Etat sous la forme d'un projet de RM. Cette démarche comprend des aspects organisationnels, documentaires et informatiques. Le manuel du RM, accompagné de son Kit de mise en œuvre d'ores et déjà élaboré et mis à disposition par les Archives cantonales, explique cette démarche en détail.

Outil de support informatique standard pour le RM

Le logiciel « ArchiClass » qui a été développé sur mandat des Archives de l'Etat de Neuchâtel et pour lequel la DSI a porté son intérêt car il n'a pas son pareil pour la prise en compte des exigences professionnelles, permet aux services métier d'élaborer et d'enregistrer leur plan de classement d'activité indépendamment de tout autre outil informatique. Il offre également de décrire les métadonnées métier et archivistiques nécessaires aux dossiers

et documents numériques. Ces informations doivent pouvoir être importées directement dans la GED du service et dans la plateforme de conservation probatoire.

Étude sur les documents d'archives audiovisuelles

Pour pouvoir répondre au postulat Fabienne Freymond Cantone et consorts le Conseil d'Etat propose, dans le cadre de cet EMPD, qu'une étude soit menée pour établir la politique de gestion de ce type de documents. D'un point de vue informatique cette question est d'importance puisque ce genre de documents représente un volume de stockage bien plus important que le stockage de documents de type bureautique et que par conséquent, la question du coût de stockage sur ces grands volumes doit être étudiée. Enfin, la question de l'archivage de documents audiovisuels amène la question de la maîtrise des aspects techniques et des compétences nécessaires en la matière. Le crédit d'investissement se limitera à financer l'étude. La mise en œuvre de solutions qui en découleront sera financée par des demandes financières spécifiques.

Lotissement de la réalisation du projet RM

La démarche organisationnelle de RM pour le projet Bleu SIEL (site pilote 1) est déjà en cours (hors du présent EMPD).

- Démarche organisationnelle de RM aux Archives cantonales (site pilote 2)
- Mise en place d'un cadre d'accompagnement et de formation
- Étude sur les documents d'archives audiovisuelles

1.7.2 Solution informatique

La chaîne de confiance de traitement et de conservation de l'information numérique de l'Etat se basera sur les principes suivants.

- Tous les documents numériques ne sont pas destinés à être probatoires (ils ne sont donc pas forcément versés dans la « Conservation probatoire ») mais tous ceux qui portent une valeur historique sont forcément probatoires (ils passent donc obligatoirement par la « Conservation probatoire »).
- Les documents numériques sont sauvegardés dans un système de GED standard de l'administration où ils sont classés et décrits conformément aux directives des Archives cantonales.
- Les documents numériques reçus par l'administration cantonale sont sauvegardés aux mêmes conditions que celles qui prévalent pour les documents produits par l'administration cantonale et pour autant qu'ils fassent partie d'un dossier d'affaires conservé dans la « Conservation probatoire », ils y sont déposés immédiatement avec les métadonnées idoines.
- Les documents sur papier reçus (courrier entrant) sont numérisés, soit par le service, soit par un tiers mandaté à cet effet. La numérisation suit une procédure documentée conforme à la directive des Archives cantonales et au standard DSI qui requiert notamment que les documents issus du procédé de numérisation soient signés numériquement. Leur signature est vérifiée par le système de GED avant sauvegarde. Les documents numérisés de façon conforme (ou fiable) sont sauvegardés et conservés aux mêmes conditions que les autres documents numériques.
- Les messages électroniques expédiés ou reçus en accompagnement d'annexes, sont par défaut considérés comme des papiers de corbeille. S'ils présentent un intérêt administratif ou légal en raison de leur contenu ou du mode de transmission d'informations, ils sont déposés par le collaborateur dans la GED comme pièce d'un dossier d'affaire en tant que document d'activité.
- Les applications métier s'appuient sur un système de GED au standard RM respectant les directives des Archives cantonales pour gérer leurs documents et sur une base de données pour enregistrer les données structurées. Dans un premier temps, l'interfaçage avec la plateforme de conservation probatoire ne pourra se faire que depuis le système de GED au standard de l'administration.
- La procédure de dépôt d'un document ou d'un lot de documents dans la « Conservation probatoire » implique que ces derniers soient signés numériquement par le système de GED avant le dépôt. La plateforme de conservation probatoire qui comprend son propre système de signature numérique vérifie les signatures et ajoute son propre scellé numérique avant stockage.
- Une couche de services permet de découpler complètement les SI métier de production des services de l'administration du SAE (conservation probatoire et archivage historique) dont les fonctionnalités lui permettent de jouer le rôle de coffre-fort numérique pour l'administration cantonale.
- Le système de conservation probatoire permet de rendre le système conforme à la norme internationale ISO-14641 sur l'archivage électronique probatoire. Il gère la conservation des « records » de l'administration cantonale durant leur DUA et DUL.

- À la fin de leur DUA et DUL les documents sont systématiquement éliminés de la GED et de la « Conservation probatoire ». Si leur calendrier de conservation le prévoit, ils sont versés dans le SAE historique. Ce dernier vérifie les signatures des documents ou lots de documents avant traitement et conditionnement pour l'archivage historique.
- Une plateforme de stockage dédiée à la « Conservation probatoire » et à l'archivage historique sera mise en place afin d'être indépendante du reste de l'infrastructure et pouvoir répondre aux critères de sécurités adéquats.

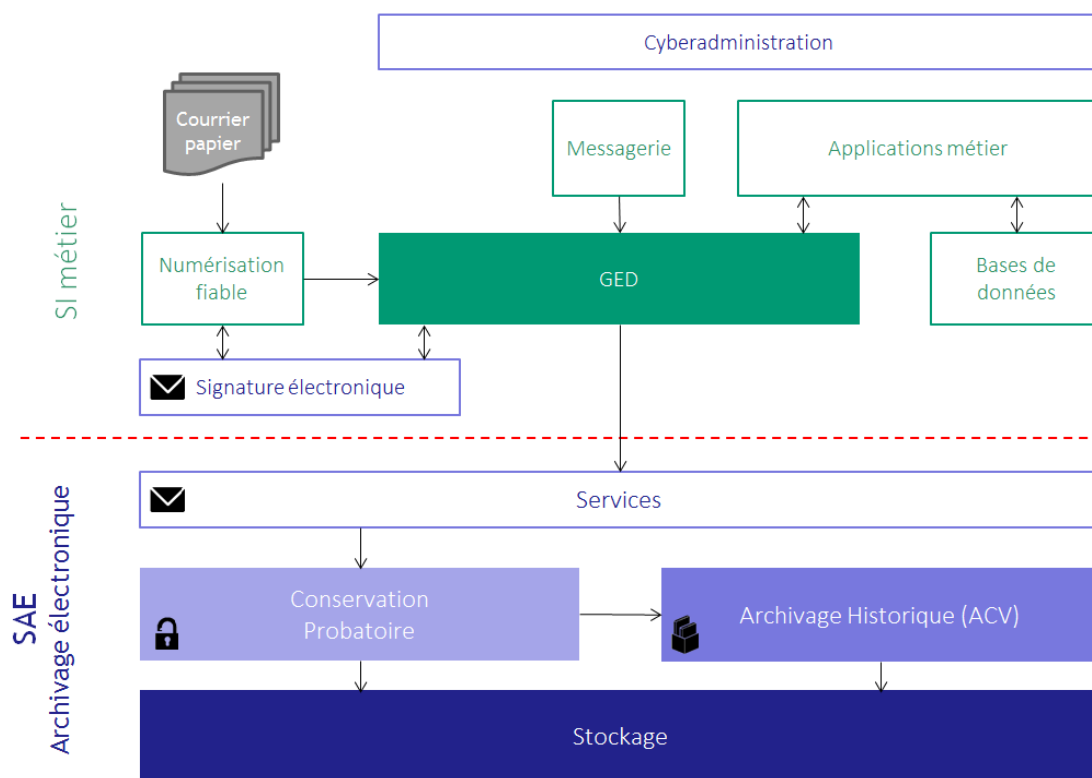


Figure 3 - Vision de la solution informatique

Globalement, le chaîne de confiance est établie par le procédé récurrent de signature électronique d'un document ou d'un lot de documents par l'application émettrice et la vérification de sa validité par l'application réceptrice : numérisation – GED – « Conservation probatoire » – Archivage historique.

Evolutions attendues de la solution

En fonction de l'étude sur la gestion des documents d'archives audiovisuelles, il est possible que des solutions de stockage alternatives permettant de limiter les coûts d'exploitation soient envisagées.

La plateforme de conservation probatoire pourra faire l'objet de dépôts depuis d'autres applications comme la plateforme d'édition du socle DSI, SAP ou d'autres.

A terme, certaines informations métier se trouvant dans les bases de données des services devraient également pouvoir être déposées dans la plateforme de conservation probatoire puis éventuellement versées aux Archives cantonales. Ce problème est spécifique et doit encore être étudié.

Lotissement du projet de réalisation de la conservation probatoire

- Mise en place de la plateforme de conservation probatoire
- Implémentation de base du cycle de vie des documents d'archives probatoires
- Développement de l'interface de dépôt depuis la GED
- Développement de l'interface d'import depuis le logiciel de RM « ArchiClass »
- Implémentation de la gestion du sort final des documents d'archives probatoires
- Réalisation d'une solution temporaire pour le projet Bleu SIEL (1^{er} semestre 2019)
- Paramétrage de la « Conservation probatoire » définitive pour le SIEL (site pilote 1 - solution cible)

- Paramétrage de « Conservation probatoire » pour les Archives cantonales (site pilote 2)
- Réalisation d'un dossier d'audit de la « Conservation probatoire » (certification sur l'archivage légal)

Lotissement du projet de réalisation de l'archivage électronique historique

- Mise en place de la plateforme d'archivage historique électronique
- Paramétrage métier de la plateforme d'archivage historique
- Mise en œuvre du processus et de l'interface de versement depuis la « Conservation probatoire »
- Intégration à la chaîne de numérisation des Archives cantonales
- Ouverture à la recherche et à la consultation des documents d'archives depuis Internet
- Migration des données et des inventaires existants
- Formation et accompagnement

Lotissement de la réalisation des adaptations techniques du socle DSI

- Adaptation du logiciel de RM « ArchiClass » pour le plan de classement aux besoins de l'Etat de Vaud
- Développement de fonctionnalités spécifiques de RM dans la GED standard de l'Etat de Vaud
- Développement de l'interface d'import depuis le logiciel de RM « ArchiClass » pour le plan de classement
- Mise en œuvre informatique du RM dans la GED du SIEL (site pilote 1)
- Mise en œuvre de la signature électronique
- Mise en œuvre d'une solution de monitoring des volumes de stockage des services

Lotissement de la réalisation des aspects complémentaires à la modernisation du SI des Archives cantonales

- Mise en œuvre informatique de la GED et du RM aux Archives cantonales (site pilote 2)
- Migration des données des armoiries dans la GED
- Ouverture à la recherche et à la consultation des armoiries depuis Internet
- Développement de prestations de cyberadministration spécifiques (commandes notamment)
- Mise en œuvre d'un espace collaboratif pour le réseau des préposés au RM et à l'archivage

1.8 Coûts de la solution

1.8.1 Coûts d'investissement

Du fait que le présent EMPD intervient parallèlement à la procédure d'appel d'offres public sur l'archivage électronique, l'estimation des coûts repose encore sur certaines hypothèses mais s'appuie néanmoins sur des coûts réels proposés par les soumissionnaires.

(En CHF, CI = Crédit d'inventaire)

Investissements	Renforts DSI		Renforts Métier		Logiciels et Applications	Matériel hors CI	Autres biens et services	Total hors CI	Matériel CI
Archivage et Records Management	j*h	CHF	j*h	CHF					
1. Gestion du programme	450	542'201	80	108'900			496'900	1'148'001	
Direction du programme	80	108'900	80	108'900					
Direction de projet pour le programme	370	433'301							
Communication							48'400		
Plateau de projet (Boston 25) et postes de travail							448'500		
2. Acquisition de licences					2'166'155			2'166'155	
Conservation probatoire					786'878				
Archivage historique					1'276'277				
Adaptations techniques DSI					65'000				
Nouveau SI Archives cantonales					38'000				
3. Infrastructure	700	722'000			789'500			1'511'500	320'000
Infrastructure stockage et DRP	700	722'000			90'000				320'000
Infrastructure applicative CP et DRP					293'400				
Infrastructure applicative AH et DRP					293'400				
Monitoring des volumes de stockage					20'000				
Infrastructure nouveau SI des ACV					92'700				
4. Mise en œuvre de la solution					6'031'784		179'628	6'211'412	
Conservation probatoire					2'264'502				
Archivage historique					2'678'576				
Adaptations techniques DSI					825'378				
Nouveau SI Archives cantonales					263'329				
Records Management							179'628		
5. Renforts	2'451	2'828'438	3'669	2'843'407				5'671'845	
Conservation probatoire	653	754'223	43	50'997					
Archivage historique	738	856'614	2'376	1'714'046					
Adaptations techniques DSI	732	848'298	18	21'325					
Nouveau SI Archives cantonales	328	369'303	132	156'667					
Records Management			1'100	900'372					
6. Crédit d'étude							750'000	750'000	
							350'000		
							400'000		
7. Accompagnement au changement et formation							141'087	141'087	
Archivage historique							141'087		
Totaux bruts (I)	3'601	4'092'639	3'749	2'952'307	8'987'439	0	1'567'615	17'600'000	320'000
Recettes de tiers / subventions (II)								0	
Totaux nets (I-II)	3'601	4'092'639	3'749	2'952'307	8'987'439	0	1'567'615	17'600'000	320'000

Tableau 1 - Coûts complets d'investissement

Vue par poste (selon détail Tableau 1 - Coûts complets d'investissement)

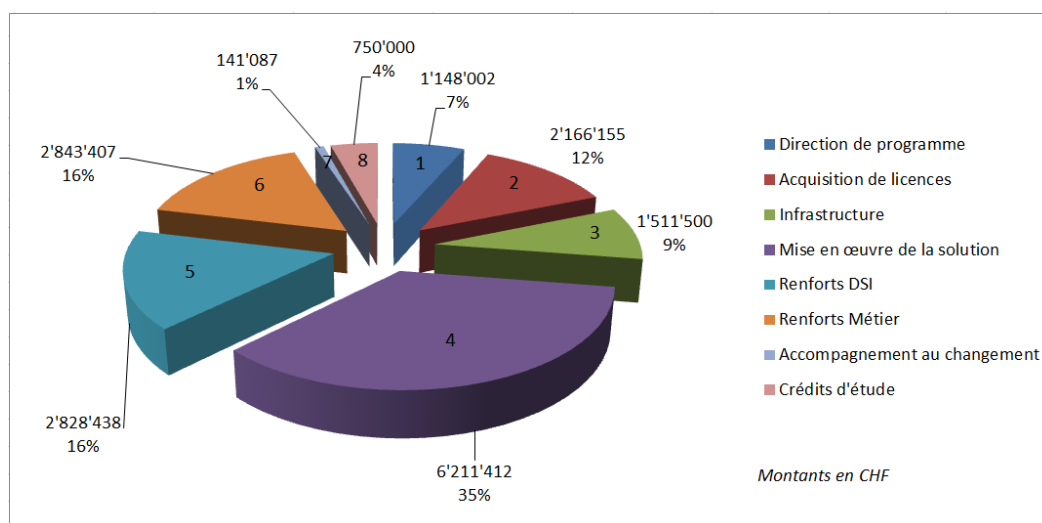


Figure 4 - Répartition des coûts d'investissement pas poste

1. La Direction de programme vise à la conduite simultanée et cohérente de l'ensemble des projets, à garantir la communication nécessaire et à la mise à disposition de l'infrastructure et du plateau de projet.
2. L'acquisition de licences concerne les futurs systèmes de conservation probatoire et d'archivage historique électronique, la GED aux Archives cantonales, le logiciel « ArchiClass » ainsi que la plateforme de signature électronique.
3. La partie infrastructure comprend l'ensemble de l'infrastructure nécessaire aux différentes plateformes mises en œuvre dans le projet. Elle exclut le matériel nécessaire à la nouvelle plateforme de stockage qui est à inscrire au crédit d'inventaire de la DSI.
4. La partie mise en œuvre de la solution correspond à la charge effective de réalisation dans les sous-projets. Elle couvre également les charges d'étude sur la gestion des documents audiovisuels.
5. La partie renforts DSI, très importante, exprime l'ampleur de l'effort de cadrage, de spécification et de conception nécessaire à la réalisation des différentes étapes de mise en œuvre. De plus, le système retenu est une chaîne de confiance informatique probatoire, très exigeante sur les plans de la sécurité et des tests dans la perspective, notamment, d'une certification internationale de conformité aux normes ISO. Ces renforts sont principalement destinés à couvrir les efforts qui ne peuvent pas être supportés directement par la DSI pour des raisons de charge de travail ou de compétences spécifiques. Les conditions d'engagement de ces renforts seront vues de cas en cas et feront l'objet de contrats de prestations (mandats) ou de location de services en régie. Une description plus fine des charges et des coûts pour la partie renforts DSI est présentée dans le tableau ci-dessous.

Renforts DSI													
	Conservation probatoire		Archivage historique		Infrastructure		Adaptations DSI		Nouveau SI ACV		Records Management		Direction programme
	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]
Conception et audit sécurité	7	10'555	5	7'539			13	19'115	2	3'016			
Qualité et tests	129	152'826	104	123'285			62	73'451	20	23'694			
Prestations architecte solution	15	17'771	25	29'618	120	120'000	68	80'560	9	10'662			
Prestations intégration de solutions	35	37'695	40	43'080			10	10'770	7	7'539			
Prestations analyste	50	59'235	54	63'974			109	129'132	18	21'325			
Coordination CEI	77	74'636	70	67'851	310	310'000	60	58'158	16	15'509			
Renfort développement	10	10'770	0	0	50	50'000	80	86'160	146	157'242			
Gestion de projet	330	390'736	440	521'268	220	242'000	330	390'951	110	130'317			370
Direction de programme													80
Total	653	754'223	738	856'614	700	722'000	732	848'298	328	369'303	0	0	450
Total général [CHF]	4'092'639												

Tableau 2 – Détail des coûts de renforcement des équipes DSI

6. La partie renforts métier est également très importante en raison des contraintes de cadrage et de spécification nécessaires à la réalisation des différentes étapes de mise en œuvre des projets mais pas seulement. Le rôle transversal de prestataires de services des Archives cantonales est reconnu par l'actuel organigramme de l'administration cantonale. Le changement de support, du papier au numérique, les nouvelles stratégies et les nouveaux traitements organisationnels et techniques que cela implique imposent aux Archives cantonales un changement nécessaire de leur fonctionnement. Elles ne peuvent plus se

contenter de postes polyvalents, elles doivent désormais acquérir de nouvelles compétences spécialisées et dédiées en matière de gouvernance et de gestion de l'information et en informatique pour combler leurs déficits d'effectifs et de connaissances.

D'autre part, l'ensemble du personnel scientifique des Archives cantonales sera engagé directement et de manière continue dans l'accompagnement du changement, la formation et l'encadrement des acteurs à des titres et à des niveaux différents. Par conséquent, l'EMPD implique, pour les Archives cantonales, plus que des impacts temporaires liés à la réalisation des projets ; il impacte profondément et durablement leur fonctionnement même.

Pour ces raisons les Archives cantonales envisagent l'engagement de trois ressources : un records manager, un archiviste informaticien et un opérateur de numérisation, dans un premier temps en CDD sur 5 ans, pour étendre leur périmètre d'action et porter leurs efforts plus en amont afin de permettre une automatisation de la gestion des documents d'activité depuis leur création jusqu'à leur élimination ou leur archivage historique. Ces ressources seront également pleinement impliquées dans la réalisation des projets. Les autres renforts sont uniquement liés aux projets et leurs conditions d'engagement feront probablement l'objet de contrats de type location de services en régie.

Au final ces renforts sont principalement destinés à couvrir les efforts qui ne peuvent actuellement pas être supportés directement par les Archives cantonales pour des raisons de charge de travail ou de compétences spécifiques. Une description plus fine des charges et des coûts pour la partie renforts métier est présentée dans le tableau ci-dessous.

Renforts métier														
	Conservation probatoire		Archivage historique		Infrastructure		Adaptations DSI		Nouveau SI ACV		Records Management		Direction programme	
	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]	Charge [j*h]	Coûts[CHF]
Renfort responsable utilisateurs			176	208'507					110	130'317				
Renfort expert métier	3	3'554					8	9'478						
Renfort pour réalisation de tests	40	47'443					10	11'847	22	26'350				
Archiviste informaticien			1100	900'372										
Opérateur de numérisation			1100	605'166										
Records Manager											1100	900'372		
Direction de programme													80	108'900
Total	43	50'997	2376	1'714'046	0	0	18	21'325	132	156'667	1100	900'372	80	108'900
Total général [CHF]	2'952'307													

Tableau 3 – Détail des coûts de renforcement des équipes métier

7. En complément au point 6 ci-dessus, les collaborateurs des Archives cantonales eux-mêmes devront être accompagnés et formés pour faire face à l'avènement de l'archivage électronique qui constitue un nouveau pan de leur activité.
8. Les crédits d'étude de respectivement CHF 350'000.- de mars 2012 et CHF 400'000.- de février 2017 sont reportés conformément aux directives.

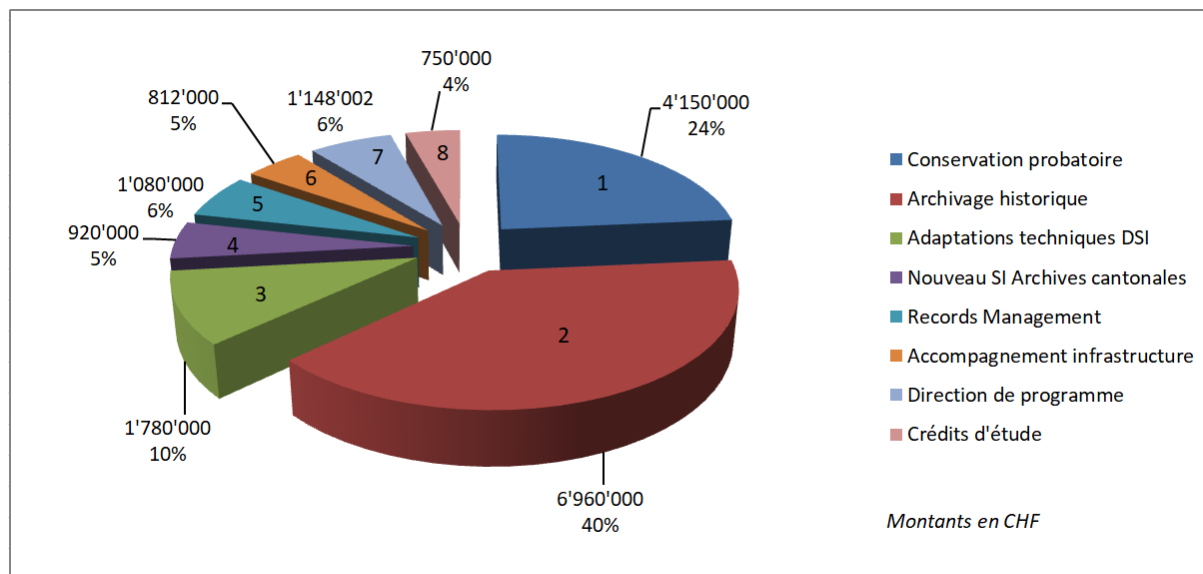


Figure 5 - Répartition des coûts d'investissement par projets y compris Infrastructures

1. Le projet « Conservation probatoire » s'étendra sur 3 ans. Il est prioritaire pour la mise en œuvre du RM au sein de l'administration cantonale. Il induit un système totalement nouveau à l'administration cantonale et impliquera l'ensemble des services.
2. Le projet d'archivage historique électronique s'étendra sur 4 ans. Il comprendra la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme ainsi que la migration des données actuelles vers le futur système. Le système qui lui est associé est innovant et est appelé à remplacer la solution actuelle scopeArchiv. Sa durée et sa complexité impliquent une charge d'accompagnement importante. Pour faire face aux nouvelles responsabilités et compétences nécessaires aux Archives cantonales, il a été prévu l'engagement sur 5 ans, en CDD, d'un archiviste informaticien et d'un opérateur de numérisation.
3. Le projet concernant les adaptations du socle informatique de la DSI s'étendra sur 3 ans. Il comporte essentiellement des aspects transversaux qui seront proposés à l'ensemble des services de l'administration. Ceux-ci prévoient la mise en place d'un module standard permettant aux SI des services de s'intégrer au système de conservation probatoire, la mise en œuvre d'une solution de signature électronique ainsi que les adaptations du logiciel « ArchiClass » pour la totalité des services. Il inclut également l'implémentation informatique du RM pour deux SI pilotes : le SIEL et les SI des Archives cantonales.
4. Le projet de modernisation du SI des Archives cantonales s'étendra sur 2 ans. Il leur permettra, en plus de la mise en œuvre de l'archivage électronique historique, de disposer d'un système de GED adapté au RM, de rénover la gestion des armoiries, de proposer de nouvelles prestations de cyberadministration ainsi que de disposer d'un système de collaboration entre les Archives cantonales et le réseau des préposés à la gestion des archives dans les services.
5. Le projet Records management a pour objectif essentiel de garantir la continuité opérationnelle du déploiement du RM à l'administration cantonale. Ce projet consiste essentiellement en l'engagement sur 5 ans, en CDD d'un records manager aux Archives cantonales. Il intègre l'étude sur la gestion des documents audiovisuels.
6. L'accompagnement des équipes d'infrastructure est en lien avec le déploiement de la nouvelle infrastructure de stockage pour l'archivage, inexistante aujourd'hui.
7. La Direction de programme vise à la conduite simultanée et cohérente de l'ensemble des projets, à garantir la communication nécessaire et à la mise à disposition de l'infrastructure et du plateau de projet.
8. Les crédits d'étude de respectivement CHF 350'000.- de mars 2012 et CHF 400'000.- de février 2017 sont reportés conformément aux directives.

1.8.2 Coûts de fonctionnement pérennes

Les coûts de fonctionnement répertoriés dans le tableau ci-dessous sont composés des charges de licences, de maintenance et d'exploitation informatiques pour la plateforme de conservation probatoire, la plateforme d'archivage électronique historique, pour le système de GED ainsi que pour les prestations de cyberadministration des Archives cantonales, pour le logiciel de RM « ArchiClass » ainsi que pour la plateforme de signature électronique.

Les coûts d'exploitation comprennent, pour les plateformes de conservation probatoire et d'archivage électronique historique, un volume de stockage de 350 To, la réplication sur trois sites géographiquement séparés de l'ensemble de l'infrastructure ainsi qu'un plan de restauration en cas de désastre.

Fonctionnement Archivage et Records Management hors amortissements et intérêts	Coûts de fonctionnement informatique				Coûts de fonctionnement métier		Total
	Matériels	Logiciels	Prestations	RH internes j*h	CHF/an		
Conservation probatoire	0	194'000	221'500			0	415'500
Archivage historique	0	265'000	221'500			0	486'500
Adaptations techniques DSI	0	65'000	113'000			0	178'000
Nouveau SI Archives cantonales	0	38'000	102'700			0	140'700
Stockage pour conservation probatoire	122'900	0	0			0	122'900
Stockage pour archivage historique	307'200	0	0			0	307'200
T1 = Total des nouvelles charges	430'100	562'000	658'700			0	1'650'800
Stockage historique dans coûts de fonctionnement actuels	135'100						135'100
T2 = Total des anciennes charges	135'100	0	0				135'100
T3 = Total des Charges supplémentaires nettes induites par les projets de l'EMPD = T1 - T2	295'000	562'000	658'700			0	1'515'700
T4 = Total des recettes supplémentaires nettes induites par les projets de l'EMPD	0	0	0			0	0
T5 = Total des autres gains et diminutions de charges nets pris en compte dans l'EMPD	0	0	0			0	0
T6 = T3 - T4 - T5 = Augmentation nette de charges, hors impacts RH internes	295'000	562'000	658'700			0	1'515'700
Gestionnaire Conservation probatoire - DSI				220	142'000	0	0
Gestionnaire Archivage historique - DSI				220	142'000	0	0
T7 = Total des nouvelles charges internes RH				440	284'000	0	284'000
T8 = T6 + T7 = Augmentation totale nette de charges	295'000	562'000	658'700		284'000	0	1'799'700

Tableau 4 - Fonctionnement Archivage et Records management hors amortissement et intérêts

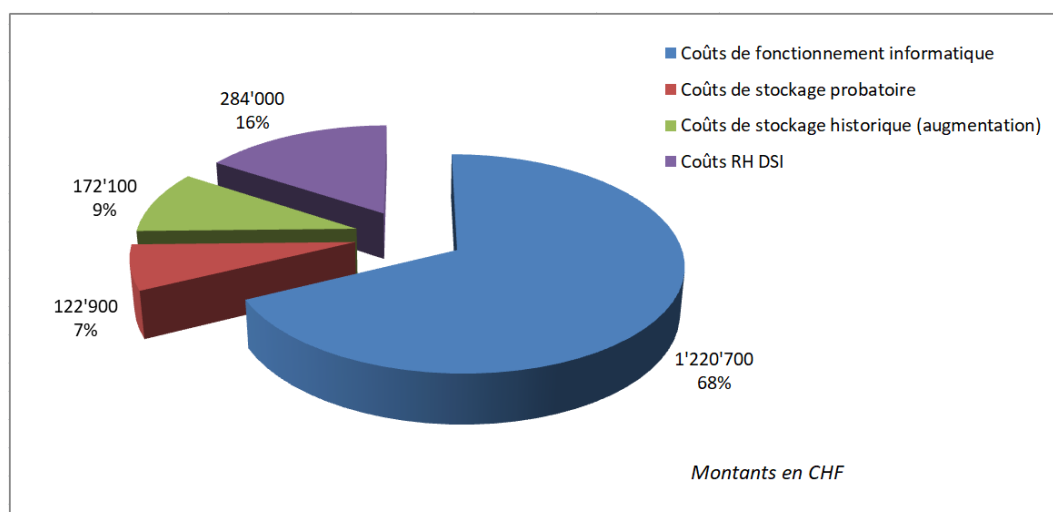


Figure 6 - Répartition des coûts de fonctionnement

Coûts de fonctionnement informatique

Le montant de CHF 1'220'700 est la somme des coûts logiciels et des prestations indiqués dans la Figure 6 - Répartition des coûts de fonctionnement ci-dessus.

Coûts RH DSI

La plateforme informatique de conservation probatoire sera maintenue par l'équipe du socle informatique de la DSI. Il s'agit d'une plateforme nouvelle et transversale à l'Etat de Vaud qui pourra faire l'objet de demandes d'évolution de la part de l'ensemble des services de l'administration. Cette situation nécessite de nouvelles compétences et de nouvelles forces de travail à la DSI pour faire face à l'accroissement pérenne de la charge de travail.

La plateforme d'archivage électronique historique sera maintenue par l'entité métier de la DSI en charge des Archives cantonales, confrontée à des fonctionnalités inexistantes aujourd'hui. En plus d'être au service d'un métier nouveau pour les Archives cantonales (celui de l'archivage électronique), cette plateforme nécessite,

comme pour la « Conservation probatoire », de nouvelles compétences au sein de la DSI en archivage électronique pour être un vrai soutien aux Archives cantonales.

Coûts de stockage

Les coûts de stockage indiqués ci-dessus représentent l'augmentation globale des coûts de stockage induite par une augmentation estimée du volume de stockage jusqu'à 350 To sur 10 ans due à la mise en œuvre de l'archivage électronique. Le modèle de répartition de ces volumes prévoit 100 To de stockage en « Conservation probatoire » par les services de l'Etat et 250 To sur 10 ans pour la numérisation des documents d'archives analogiques par les Archives cantonales.

Ces montants tiennent compte des coûts d'exploitation proposés actuellement par la DSI. Ils sont nets du montant des coûts déjà comptés aujourd'hui dans les charges de fonctionnement de la DSI (110 To pour les Archives cantonales).

Les coûts calculés dans le cadre de cet EMPD ne tiennent pas compte des documents d'archives audiovisuelles. Une étude concernant ce sujet est prévue dans le cadre de cet EMPD. Le besoin en stockage est encore inconnu et impossible à estimer.

Globalement, les coûts de stockage évoluent très vite étant donné qu'ils représentent un enjeu économique crucial pour la société actuelle et la tendance est à la baisse. Il est donc très difficile aujourd'hui d'estimer les conséquences à terme du coût de stockage sur le budget de fonctionnement de l'Etat. Pour fixer les idées, il est tenu compte des coûts de stockage et des hypothèses présentés ci-dessus. Néanmoins d'autres alternatives de stockage comme le cloud feront l'objet d'une étude par la DSI dans le courant de l'année 2018.

1.8.3 VAP et pistes de compensations partielles

Chaque entité administrative devra se conformer aux contraintes légales (voir ch. 1.4.1) et aux orientations du Conseil d'Etat en matière de gestion documentaire. Tout projet de modernisation informatique devra dès lors prévoir l'utilisation d'un système de conservation probatoire. Le présent programme mettra à disposition de tous les services de l'Etat un système de conservation probatoire exclusif et transversal ainsi qu'un cadre d'accompagnement et de formation pour la mise en œuvre d'une gouvernance documentaire évitant ainsi à chacun d'investir isolément sur des solutions disparates, non mutualisées et parfois mal maîtrisées. Des économies d'échelles sont de ce fait réalisables. Sans le programme financé par l'EMPD, en envisageant la réalisation d'un système de conservation probatoire par chaque service séparément, on estime de façon optimiste et pour chaque service un coût d'investissement de CHF 400'000.- et des coûts de fonctionnement annuels de CHF 20'000.-. Pour 50 services, on estime donc des coûts cumulés d'investissement de CHF 20'000'000.- et des coûts de fonctionnement de CHF 1'000'000.- pour la conservation probatoire uniquement.

Gain global d'un système de conservation probatoire centralisé pour l'ensemble des services	
Estimation des coûts pour une réalisation de la conservation probatoire par chaque service séparément	
Coûts d'investissement cumulés pour la conservation probatoire	CHF 20'000'000
Coûts pérennes cumulés pour la conservation probatoire (hors coûts RH et de	CHF 1'000'000
Coûts pour la conservation probatoire dans le projet de centralisation proposé	
Coût d'investissement pour la conservation probatoire prévu dans le projet	CHF 4'150'000
Coûts pérennes pour la conservation probatoire (hors coûts RH et de stockage)	CHF 415'500
Gain global sur l'investissement pour la conservation probatoire	CHF 15'850'000
Gain global sur les coûts de fonctionnement pour la conservation probatoire	CHF 584'500

Tableau 5 – Estimation du gain financier dû au système de conservation probatoire centralisé

Se référer à la Figure 5 - Répartition des coûts d'investissement par projets y compris Infrastructures et au Tableau 4 - Fonctionnement Archivage et Records management hors amortissement et intérêts concernant les coûts indiqués ci-dessus pour la conservation probatoire dans le projet de centralisation proposé.

Ces coûts sont en fait plus élevés si on tient compte de la multiplication des interfaces avec les systèmes de GED et de l'archivage historique ainsi que des coûts RH induits par la multiplication des systèmes. Le tableau ci-dessus présente un comparatif entre une situation avec et sans le programme proposé (les gains sur les prestations d'accompagnement ne sont pas calculés).

Piste de compensation 1

Partant de l'idée que dès 2030 l'ensemble des services pratiquera la conservation probatoire, il est proposé que l'économie sur les coûts pérennes fasse l'objet d'une compensation graduelle par les services jusqu'à hauteur d'un montant cible de CHF 500'000.-. Il doit être demandé aux services d'inscrire, en marge de leur demande de crédit d'investissement, un montant de coûts pérennes à compenser au prorata du nombre de postes de travail et du montant cible ci-dessus au titre des prestations mises à disposition via l'utilisation du système d'archivage électronique et notamment du système de conservation probatoire.

Piste de compensation 2

Au-delà des prestations de conservation probatoire, les services devraient naturellement prendre en charge leur consommation des ressources physiques de stockage pour la conservation probatoire pour un montant total cible estimé à CHF 122'900.- (voir Tableau 4 - Fonctionnement Archivage et Records management hors amortissement et intérêts).

Piste de compensation 3

La « Conservation probatoire » étant un système informatique transverse à l'Etat, la DSI se propose de compenser une part des coûts de fonctionnement à hauteur de CHF 200'000.- pris sur son budget de fonctionnement.

Conséquences sur le budget de fonctionnement	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Année 2026	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Total
Coût logiciel CP	0	0	0	194	194	194	194	194	194	194	1'358
Maintenance CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coût logiciel AH	0	0	0	265	265	265	265	265	265	265	1'855
Maintenance AH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coût logiciel Socle	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	650
Maintenance Socle	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	780
Coût logiciel NSIACV	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	380
Maintenance NSIACV	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	450
1: Total coûts de licence et de maintenance	226	226	226	685	685	685	685	685	685	685	5'473
Prestations CEI CP	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	2'090
Prestations CEI AH	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	2'090
Prestations CEI Socle	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	120
Prestations CEI NSIACV	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	430
2: Total prestations CEI	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	4'730
Coût total du stockage historique aux ACV	135	155	174	194	214	233	253	273	292	307	2'230
Coût total du stockage probatoire	12	25	37	49	61	74	86	98	111	123	676
3: Total coûts de stockage	147	180	211	243	275	307	339	371	403	430	2'906
Coût total des prestations Qualité et tests	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	380
Coût total des prestations de sécurité	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	250
4: Total autres prestations	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	630
5: Total frais d'exploitation hors RH supplémentaires = 1 + 2 + 3 + 4	909	942	973	1'464	1'496	1'528	1'560	1'592	1'624	1'651	13'739
Gestionnaire d'application CP	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1'420
Gestionnaire d'application AH	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1'420
6: Total coûts RH	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	2'840
7: Total brut des frais d'exploitation avant compensation = 5 + 6	1'193	1'226	1'257	1'748	1'780	1'812	1'844	1'876	1'908	1'935	16'579
8: Stockage historique déjà dans les coûts actuels	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1'350
9: Total net des frais d'exploitation avant compensation = 7 - 8	1'058	1'091	1'122	1'613	1'645	1'677	1'709	1'741	1'773	1'800	15'229
Compensation sur les coûts de fonctionnement DSI	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2'000
Compensation par les services (conservation probatoire)	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	2'750
Compensation des coûts de stockage (conservation probatoire)	12	25	37	49	61	74	86	98	111	123	676
10: Total des compensations	262	325	387	449	511	574	636	698	761	823	5'426
11: Total net des frais d'exploitation à compenser = 9 - 10	796	766	735	1'164	1'134	1'103	1'073	1'043	1'012	977	9'803

Tableau 6 - Détail des coûts de fonctionnement et des compensations

Autres pistes de compensation

Par ailleurs, d'autres pistes ont été étudiées reposant sur des hypothèses présentées ci-dessous. Elles ne constituent en aucun cas une garantie que ces compensations pourront être obtenues à terme.

En ce qui concerne les arriérés informatiques, la démarche de RM menée par chaque service permettra à ces derniers de s'interroger sur l'opportunité de conserver des données qui n'ont plus de mouvements. Dans ce contexte, il y a lieu de considérer d'éventuels rapprochements avec des prestataires privés. Des conventions pourraient être signées avec des prestataires de services, capables de reconstituer des environnements informatiques obsolètes dans le but de récupérer des arriérés informatiques; l'Etat de Vaud n'aurait ainsi pas besoin d'investir dans des démarches onéreuses. Selon les évaluations conduites par les services conjointement avec les Archives cantonales on procèdera à des éliminations ou selon les cas à des versements sous forme d'archives sur papier. Pour l'heure, la volumétrie associée à chacune de ces situations reste difficile à estimer.

Hypothèses	
Volume de To physiques pour tout l'Etat	900
% de To utiles par rapport aux To physiques	50%
Volume de To utiles pour tout l'Etat	450
% de contenus médias (audio, vidéo, image)	70%
% de purge possible grâce à la gouvernance	20%
Coût actuel de stockage du To par année	CHF 1'200
Coût de stockage du To à bas coût par année (bandes LTO ou autres, estimé)	CHF 600

Gain sur la bascule vers un stockage des médias à bas coût	To	Coût au To/an	Total annuel
Volume de contenus médias en To	315		
Coût de stockage actuel	315	CHF 1'200	CHF 378'000
Coût de stockage bas coût	315	CHF 600	CHF 189'000
Gain sur la bascule vers un stockage des médias à bas coût (50%)			CHF 189'000

Gain sur la réduction du volume des documents numériques grâce à une meilleure gouvernance	To	Coût au To/an	Total annuel
Volume de contenus utiles	450	CHF 1'200	CHF 540'000
Réduction par une meilleure gouvernance	90	CHF 1'200	CHF 108'000
Gain annuel sur le coût de stockage (20%)			CHF 108'000

Gain sur la réduction de volume des archives papier	ml	Coût au ml/an	Total annuel
Mètres linéaires (ml) actuels d'archives papier	12000	52	CHF 624'000
Hypothèse de réduction de 50%	6000	52	CHF 312'000
Hypothèse de gain de fonctionnalité de 10% sur la place générée			CHF 31'200
Hypothèse de non extension des ACV, lissé sur 10 ans			CHF 20'000
Gain total sur la réduction d'archives papier			CHF 51'200

Voir Tableau 4 - Fonctionnement Archivage et Records management hors amortissement et intérêts.

Tableau 7 – Autres pistes de compensation suite à l'analyse VAP du projet

Les modalités de financement des coûts pérennes de fonctionnement à compenser feront l'objet de directives spécifiques lors des processus budgétaires annuels, par le biais d'une répartition sur les enveloppes budgétaires des départements.

Le ch. 3.5. ci-dessous indique, tableau chiffré à l'appui, l'effort requis des services au titre d'une compensation partielle des effets du projet sur le budget de fonctionnement. Cette compensation doit mettre également à contribution l'ensemble des services « métier », ce qui est logique. En effet, chaque service qui est appelé à passer à la dématérialisation ou qui a déjà fait le pas devra s'interfacer au système de conservation probatoire. Le présent projet prévoit l'infrastructure nécessaire et offrira aux services un socle informatique standard et commun, leur évitant de refaire au cas par cas des études et mises en œuvre spécifiques. De plus, la formation de base et l'encadrement des acteurs seront assumés en grande partie par des ressources internes des Archives cantonales en particulier. Concrètement, chaque service ayant déjà mené un projet de dématérialisation devra finaliser cette démarche par un projet d'interfaçage au système d'archivage. Les autres, dans le contexte de la modernisation de leur système d'information, devront obligatoirement prévoir cet interfaçage dans leur projet. Ces projets, qu'ils soient financés par un budget de fonctionnement ou d'investissement, devront dans tous les cas prévoir une participation à la compensation des coûts de fonctionnement de l'infrastructure d'archivage.

1.9 Justification de la demande de crédit

Le virage numérique est une étape charnière de l'évolution de l'administration cantonale. Il s'inscrit dans un des enjeux du Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat « Vers la numérisation de la société : tirer parti du *Big Data* ». Il est proposé ici avec une vision et une stratégie, en d'autres termes, dans sa globalité, sa durée, ses obligations et son déploiement. Il débouche sur une nouvelle culture d'entreprise au service des missions de l'Etat de droit et va agir sur l'ensemble des agents de l'administration cantonale, en termes d'efficacité, de simplification et de réactivité.

Dans ce contexte, il est essentiel de considérer les nouvelles dépenses comme des investissements imposés par la société numérique, en particulier par l'évolution de l'archivage électronique. Si elles répondent aux besoins

immédiats des sites pilotes, elles servent les intérêts de l'ensemble de l'administration. Plusieurs dépenses sont solidaires, les postes de records manager et d'archiviste informaticien aux Archives cantonales devant garantir à la fois une approche et une sensibilisation des acteurs du changement, de préférence avant même que les nouveaux environnements soient opérationnels, dans les processus d'étude des nouveaux projets d'archivage électronique et de dématérialisation qui surgiront au fil des mois.

La démarche repose largement sur les apports des Archives cantonales et de la DSI qui doivent trouver dans l'augmentation de leurs ressources humaines et financières les moyens de remplir leurs nouvelles obligations. L'étude des mesures d'économie a démontré qu'il existait peu de pistes de compensation et qu'elles représentaient des montants modestes dans le crédit d'investissement.

Les enjeux liés à l'établissement d'une gouvernance documentaire ancrée dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs de l'Etat ainsi qu'à la maîtrise du cycle de vie des documents numériques trouvent leur réponse dans la mise en œuvre d'une chaîne de confiance informatique.

Les solutions choisies répondent à une vision stratégique de portée transversale et exclusive à l'administration cantonale qui a déjà été exprimée par le Conseil d'Etat dans son programme de législature et dans sa stratégie en matière d'administration électronique ainsi que par la Commission de gestion du Grand Conseil dans ses observations et questions sur la gouvernance documentaire à l'Etat.

Il importe désormais de progresser dans la concrétisation de cette vision globale et cohérente d'une administration électronique s'inscrivant dans le cadre plus large de la stratégie numérique de l'Etat en cours de finalisation, et ce en coordination avec le projet Bleu SIEL et le programme de la cyberadministration. Il faut également disposer d'une stratégie qui soit en phase avec l'évolution des standards de la DSI dont le schéma directeur ECM (Gestion du contenu d'entreprise) et la politique de sécurité informatique.

La conclusion de l'étude des variantes de solution dont celle du « statu quo » est sans appel. Sans la mise en œuvre de la démarche exposée dans cet EMPD proposée conjointement par les Archives cantonales et la DSI, aucun service de l'administration ne disposera du cadre et des outils nécessaires pour négocier le virage numérique lié à la dématérialisation de ses processus de travail en respectant le cadre légal et réglementaire en matière d'archivage (LArch), d'information (LInfo) et de protection des données (LPrD). De même, aucun service ne sera à même d'être en conformité avec le cadre légal existant en matière de gestion de l'information numérique et moins encore avec celui émergeant qui reflète désormais l'évolution rapide de la nouvelle façon de communiquer dans notre société. Enfin, il s'agit de prévenir la perte de la mémoire électronique historique du Canton.

1.10 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits

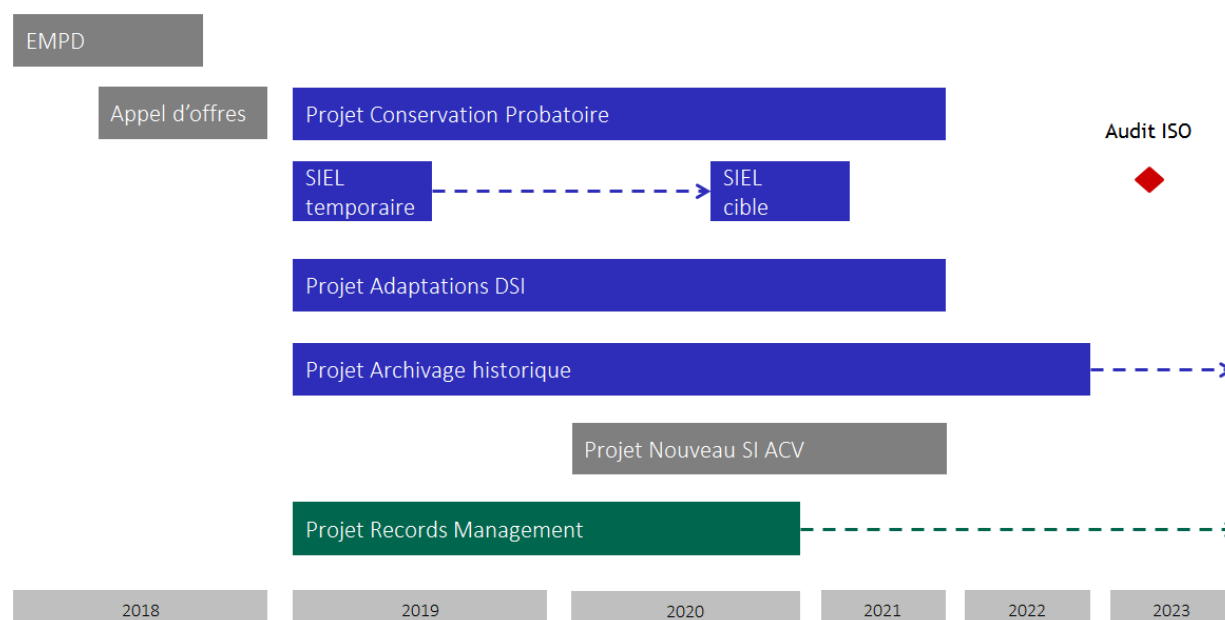


Figure 7 - Macro planning prévisionnel

Sous réserve de l'acceptation du projet de décret, le planning global de réalisation est le suivant. Le traitement de l'EMPD et la procédure d'appel d'offres public pour les projets de conservation probatoire et d'archivage historique sont prévus pour 2018. Le programme débutera en 2019. A noter qu'une solution temporaire de conservation probatoire sera prévue pour le projet Bleu SIEL tenant compte du planning de réalisation de ce projet. Les flèches indiquées en suite des projets d'archivage historique et de RM représentent les apports

continus du records manager, de l'archiviste informaticien et de l'opérateur de numérisation aux Archives cantonales financés sur 5 ans par le crédit d'investissement.

Conformément au calendrier présenté sur la figure ci-dessus et sous réserve de la date d'adoption de l'EMPD, le calendrier prévisionnel de réalisation et l'engagement des crédits sont :

Calendrier des engagements	Budget	2019	2020	2021	2022	2023
1. Gestion du programme	1'148'001	165'900	245'500	245'500	245'500	245'600
Direction du programme	651'101	130'220	130'220	130'220	130'220	130'220
Communication	48'400	9'680	9'680	9'680	9'680	9'680
Plateau de projet (Boston 25)	318'500	0	79'600	79'600	79'600	79'700
Matériel informatique	130'000	26'000	26'000	26'000	26'000	26'000
2. Acquisition de licences	2'166'155	2'116'155	50'000	0	0	0
Conservation probatoire	786'878	786'878	0	0	0	0
Archivage historique	1'276'277	1'276'277	0	0	0	0
Adaptations techniques DSI	65'000	15'000	50'000	0	0	0
Nouveau SI Archives cantonales	38'000	38'000	0	0	0	0
3. Infrastructure	1'511'500	752'554	601'636	140'416	12'414	4'480
Infrastructure stockage et DRP	812'000	406'000	406'000	0	0	0
Infrastructure applicative CP et DRP	293'400	147'790	89'880	55'730	0	0
Infrastructure applicative AH et DRP	293'400	147'790	89'880	55'730	0	0
Infrastructure GED ACV	54'400	30'974	15'876	7'550	0	0
Infrastruture cyberadministration	38'300	0	0	21'406	12'414	4'480
Monitoring des volumes de stockage	20'000	20'000	0	0	0	0
4. Mise en œuvre de la solution	6'211'412	1'548'097	2'232'050	1'383'618	699'432	348'215
Conservation probatoire	2'264'502	543'480	1'200'186	520'835	0	0
Archivage historique	2'678'576	589'287	535'715	642'858	562'501	348'215
Adaptations techniques DSI	825'378	280'628	404'435	140'314	0	0
Nouveau SI Archives cantonales	263'329	39'499	34'233	52'666	136'931	0
Records Management	179'628	95'203	57'481	26'944	0	0
5. Renforts DSI et métier	5'671'845	1'529'529	1'939'598	1'055'189	813'343	334'186
Conservation probatoire	805'220	193'253	426'767	185'201	0	0
Archivage historique	2'570'660	565'545	514'132	616'958	539'839	334'186
Adaptations techniques DSI	869'622	295'672	426'115	147'836	0	0
Nouveau SI Archives cantonales	525'971	78'896	68'376	105'194	273'505	0
Records Management	900'372	396'164	504'208	0	0	0
6. Crédit d'étude	750'000	750'000	0	0	0	0
7. Accompagnement au changement et formation	141'087	0	0	141'087	0	0
Archivage historique	141'087	0	0	141'087	0	0
Totaux bruts (I)	17'600'000	6'862'236	5'068'784	2'965'810	1'770'689	932'481
Recettes de tiers / subventions (II)	0	0	0	0	0	0
Totaux nets (I-II)	17'600'000	6'862'236	5'068'784	2'965'810	1'770'689	932'481

Tableau 8 – Engagements des crédits

2. MODE DE CONDUITE DU PROJET

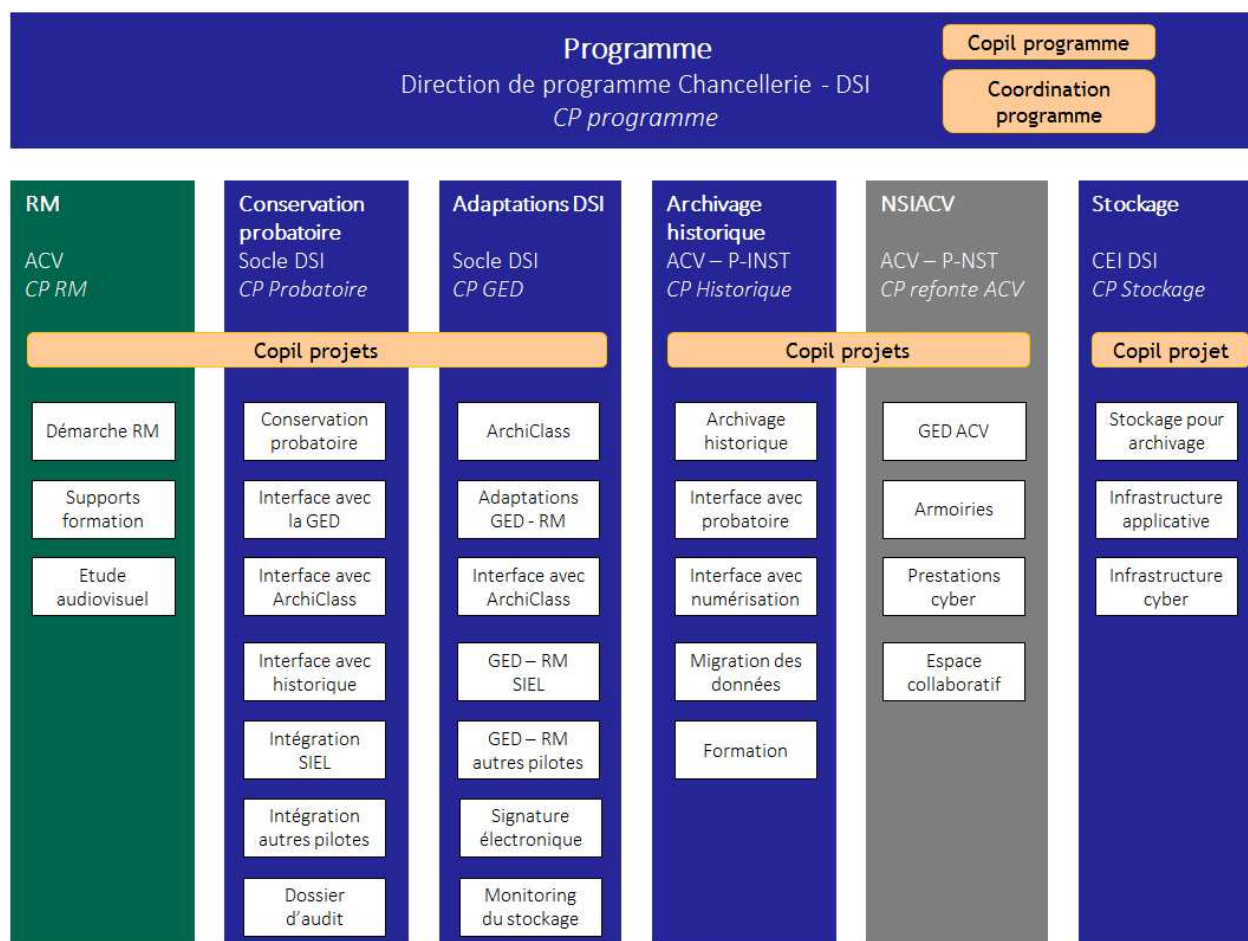


Figure 8 - Organisation du programme

Le programme comprend la gestion globale et la réalisation de plusieurs projets faisant chacun l'objet de plusieurs étapes de réalisation. La direction du programme sera bicéphale représentant à la fois la Chancellerie (les Archives cantonales en particulier) et la DSI en continuité avec l'organisation en binôme mise en place depuis plusieurs années et ayant prouvé son bon fonctionnement en regard du double aspect organisationnel et informatique du programme. La direction du programme s'appuiera sur un chef de programme (CP programme) responsable de la coordination globale du programme.

L'organisation du programme sera composée :

- d'un comité de pilotage du programme. Il sera l'organe décisionnel du programme. A ce titre, il est le seul à autoriser des engagements sur le budget au niveau du programme. Il se réfère aux recommandations du comité de coordination du programme et des directions des projets. Le comité de pilotage du programme sera présidé par la chancellerie et sera composé de membres des Archives cantonales et de la DSI.
- d'un comité de coordination du programme présidé par la direction du programme. Il sera composé du chef de projet du programme et de l'ensemble des chefs de projet (CP). Il est responsable de l'atteinte des objectifs globaux fixés par le comité de pilotage du programme. Il coordonne l'ensemble des projets ;
- au besoin, de trois comités de pilotage restreints regroupant chacun un ou plusieurs projets. Chacun est l'organe de décision de son projet et à ce titre, est le seul à autoriser des engagements sur le budget du projet alloué par le comité de pilotage du programme, généralement sur recommandation de la direction de projet. Le comité de pilotage restreint est présidé par le chef de l'entité responsable du projet (directeur des Archives cantonales, responsable du socle DSI, responsable du pôle Institutions ou responsable du CEI) et est composé du ou des chefs de projet concernés.
- d'une direction de projet par projet composée du chef de projet et des intervenants principaux selon le projet comme le records manager et les responsables utilisateurs. La direction de projet est responsable de l'atteinte des objectifs fixés par le comité de pilotage du projet qu'elle renseigne et conseille de façon régulière. Le chef de projet fournisseur participe, à la demande, à la direction de projet ;

- de différents groupes de travail organisés en fonction des thèmes à travailler et constitués de divers représentants de la DSI, des métiers impliqués et des représentants des fournisseurs.

Communication et coordination politique

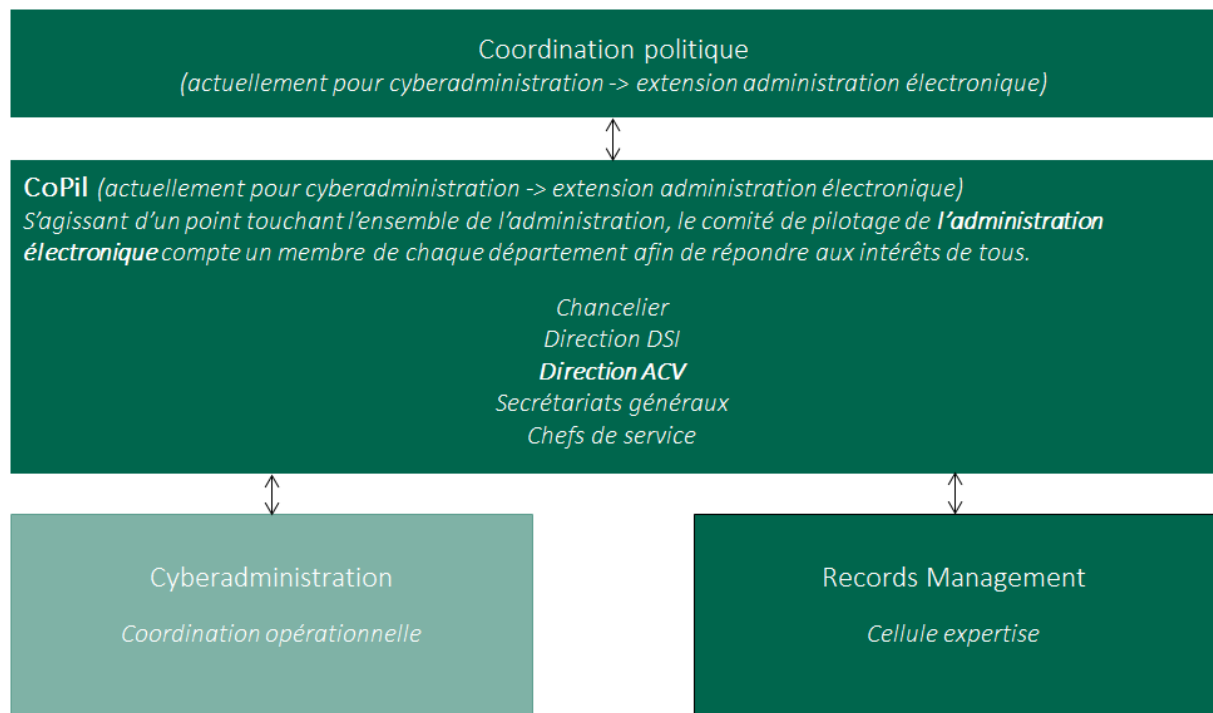


Figure 9 - Positionnement du programme en matière de communication

Le programme de cyberadministration, touchant l'ensemble de l'administration, dispose aujourd'hui d'une organisation lui permettant de communiquer et orienter ses actions au plus haut niveau hiérarchique de l'administration via un comité de pilotage composé notamment d'un membre de chaque département.

Le programme de RM et d'archivage électronique touchera non seulement l'ensemble de l'administration mais il provoquera un changement culturel dans l'approche de gestion documentaire. De plus, il complète le programme de cyberadministration dans le contexte de la mise en œuvre de l'administration électronique.

Par conséquent, il est proposé que :

- le programme décrit dans cet EMPD soit également inscrit comme objet du CoPil afin que le plus haut niveau hiérarchique de l'administration cantonale dispose d'une vue globale, cohérente et consolidée tant des aspects de cyberadministration que de ceux de RM et d'archivage électronique ;
- la direction des Archives cantonales, responsable des aspects de gouvernance documentaire au niveau de l'administration soit représentée ;
- l'objet du comité de pilotage soit élargi à la mise en œuvre de l'administration électronique.

3. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000251.02 "Archivage électr. historique + probatoire". Il est prévu au budget 2019 et au plan d'investissement 2010-2023 avec les montants suivants :

(En milliers de CHF)

Conséquences sur le budget d'investissement	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Total
Budget d'investissement 2019 et plan 2020-2023	6'862	5'069	2'966	1'771	932	17'600

Tableau 9 - Budget d'investissement

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

(En milliers de CHF)

Conséquences sur le budget d'investissement	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Total
Investissement total : dépenses brutes	6'862	5'069	2'966	1'771	932	17'600
Investissement total : recettes de tiers	0	0	0	0	0	0
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	6'862	5'069	2'966	1'771	932	17'600

Tableau 10 - Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 5 ans à raison de CHF 3'520'000 par an.

Amortissement réparti annuellement sur 5 ans	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Total
Amortissement	3'520'000	3'520'000	3'520'000	3'520'000	3'520'000	17'600'000

Tableau 11 – Amortissement réparti annuellement sur la durée prévue

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 17'600'000 x 4% x 0.55) = CHF 387'200

Charge d'intérêts répartie annuellement sur 5 ans	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Total
Intérêts	387'200	387'200	387'200	387'200	387'200	1'936'000

Tableau 12 - Charge d'intérêts

3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Le tableau ci-dessous le total des montants expliqués en détail au chapitre 1.8.

Investissements	Renforts DSI		Renforts Métier	
	j*h	CHF	j*h	CHF
Total	3601	4'092'639	3749	2'952'307
Dont parts sous CDD			3300	2'405'910

Tableau 13 – Coûts d'investissement – partie renforts

Les renforts côté Archives cantonales : le records manager, l'archiviste informaticien et l'opérateur de numérisation sont engagés sous CDD durant 5 ans.

3.4.1 Impacts pérennes liés au fonctionnement

Comme décrit au chapitre 1.8.2 la mise en œuvre de deux nouvelles plateformes, celle de conservation probatoire et celle d'archivage historique nécessite de nouvelles compétences et de nouvelles forces de travail à la DSI pour faire face à l'accroissement pérenne de la charge de travail.

Fonctionnement	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Total
Personnel supplémentaire (ETP)	2	2	2	2	2	10
Coûts de fonctionnement associés aux RH (ETP) – charges salariales [CHF]	284'000	284'000	284'000	284'000	284'000	1'420'000

Tableau 14 – Récapitulation des coûts RH de fonctionnement annuels prévus

Le gestionnaire de la plateforme de conservation probatoire et le gestionnaire de la plateforme d'archivage électronique historique commenceront après la première mise en production de l'application soit deux ans après le début du projet. Par conséquent, il sera nécessaire de planifier la demande de création de postes dans le processus budgétaire 2021.

Besoins en RH aux Archives cantonales

Conformément à la réponse du Conseil d'Etat du mois de mai 2017 à la Commission de gestion sur la dotation en personnel formé et qualifié aux Archives cantonales, ces dernières confirment le besoin, à temps plein, d'un records manager, d'un archiviste informaticien et d'un opérateur de numérisation. Il est proposé, dans un premier temps, que ces ressources soient engagées par le biais d'un CDD via le crédit d'investissement et ce pour la durée des projets d'archivage et de RM soit pour une durée de 5 ans. L'opportunité d'un engagement définitif de ces ressources devra être examinée à l'issue du programme de mise en œuvre de la nouvelle gouvernance documentaire et de l'archivage électronique.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions, les conséquences de la demande de crédit sont les suivantes :

(En milliers de CHF)

Autres conséquences sur le budget de fonctionnement	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Année 2026	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Total
Coûts informatiques d'exploitation	909	942	973	1'464	1'496	1'528	1'560	1'592	1'624	1'651	13'739
RH supplémentaires	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	2'840
1: Total des coûts d'exploitation	1'193	1'226	1'257	1'748	1'780	1'812	1'844	1'876	1'908	1'935	16'579
Coûts déjà existants	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1'350
Compensation par les services	262	325	387	449	511	574	636	698	761	823	5'426
2: Total des compensations	397	460	522	584	646	709	771	833	896	958	6'776
3: Total net des coûts d'exploitation = 1 - 2	796	766	735	1'164	1'134	1'103	1'073	1'043	1'012	977	9'803

Tableau 15 – Autres coûts de fonctionnement annuels prévus (hors amortissements, intérêts et service de la dette)

En encadré rouge les années 2021 à 2023 sont encore en mode projet. Durant cette période, les coûts logiciels et de maintenance pour les solutions de conservation probatoire et d'archivage historique sont couverts par le budget d'investissement.

La ligne « compensation par les services » inclut un montant annuel de CHF200'000 de compensation sur les coûts de fonctionnement de la DSI (Voir Tableau 6 - Détail des coûts de fonctionnement et des compensations p. 22).

3.6 Conséquences sur les communes

A ce jour, aucune conséquence sur les communes n'est identifiée, si ce n'est d'inspirer les politiques communales en matière d'archivage électronique, en leur apportant un concept global et des possibilités d'hébergement, selon des modalités à négocier.

3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Aucune conséquence sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie n'est attendue suite à la mise en œuvre de ce projet. Cependant, ces solutions informatiques réduisant les impressions papier, ont à terme, une influence positive sur l'environnement.

3.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Dans son programme de législature 2017-2022, le Conseil d'Etat identifie l'accompagnement à la transition numérique de l'Etat et la poursuite de la simplification de ses processus administratifs comme des axes forts. Les actions prévoient notamment la poursuite du développement de la cyberadministration et la mise à disposition progressive de données dont dispose l'administration cantonale dans une logique de transparence et d'ouverture.

Le crédit d'investissement permettra de réaliser une chaîne de confiance informatique apportant une valeur probatoire à l'information numérique de l'administration. Ce faisant, il apporte le soubassement nécessaire au développement sécurisé de la cyberadministration et au partage progressif de données de l'administration.

Par ailleurs, le crédit d'investissement vient en appui du développement de Bleu SIEL.

3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Le programme proposé demande un investissement qui va se traduire ultérieurement par des charges d'exploitation pérennes comme présenté au chapitre 1.8.2. L'argumentaire dresse ci-dessous, dans la forme prévue par la directive DRUIDE sur la finance et la comptabilité, les éléments permettant de vérifier la conformité de l'EMPD à l'art. 163 Cst-VD.

3.10.1 Principe de la dépense

LArch	LInfo	LPrD
Article 4 Gérer, classer, conserver ses documents de manière fiable et sécurisée	Article 8 Donner accès aux documents officiels	Article 10 Garantir la sécurité des données personnelles
Article 5 Proposer les documents qui n'ont plus d'utilité aux Archives cantonales	Article 16 Exception au droit d'information : intérêts prépondérants publics ou privés	Article 11 Ne pas conserver les données personnelles qui ne sont plus nécessaires
Article 5 Verser aux Archives cantonales les documents avec valeur archivistique		
Article 6 Eliminer selon autorisation des Archives cantonales les documents sans valeur archivistique		

Figure 10 - Articles de loi directement concernés par la mise en œuvre de l'archivage électronique et du RM

La mise en œuvre de l'archivage électronique concerne les missions actuelles fixées aux Archives cantonales par la LArch et s'inscrit dans le développement obligé de l'administration cantonale. Elle exige la modernisation du système d'information des Archives cantonales pour leur permettre de faire face à leurs obligations de conservation, tout en assurant la qualité de leurs prestations avec un effectif augmenté dû à l'octroi de compétences entièrement dédiées aux questions de l'archivage électronique. De plus, les Archives cantonales répondent à l'ensemble des besoins de l'administration cantonale en la matière, en raison des spécificités métier.

Le RM et la « Conservation probatoire » de l'information numérique sont des corollaires obligés de la mise en œuvre de l'archivage électronique aux Archives cantonales. Il s'agit du seul moyen permettant aux services de l'administration de répondre à leurs obligations légales relatives à l'information numérique.

3.10.2 Quotité de la dépense

Les principes organisationnels et techniques proposés répondent au strict nécessaire devant être mis en œuvre à l'Etat pour la mise en œuvre d'une gouvernance de l'information numérique et de l'archivage électronique sur l'ensemble de l'administration. La mise en œuvre d'une plateforme d'archivage électronique historique s'inscrit dans le développement logique de l'administration cantonale et plus particulièrement des Archives cantonales. La décision de concevoir la mise en place d'une plateforme de conservation probatoire séparée de celle d'archivage électronique historique répond à plusieurs constats. Si les deux plateformes couvrent un périmètre fonctionnel similaire, leurs objectifs et contraintes techniques diffèrent. De plus, la propriété des documents d'archives, les utilisateurs et les qualités et propriétés des documents d'archives diffèrent dans les deux cas (documents pratiquement inaccessibles dans le cas de la conservation probatoire et publics dans le cas de l'archivage historique). Les deux plateformes appartiennent à des SI distincts et seront maintenues par des entités

différentes de la DSI. Les plateformes de conservation probatoire et d'archivage électronique historique sont des plateformes nouvelles dont la maintenance nécessite des compétences particulières et une capacité à satisfaire de nouvelles charges de travail pour permettre à la DSI de répondre à ses obligations. Elles obéissent à des modèles économiques différents. Enfin, les adaptations du socle informatique de la DSI représentent un investissement important mais nécessaire car il permet de résoudre le problème du lien des SI métier avec les plateformes d'archivage électronique de façon standard et transparente pour tous les services de l'Etat.

Il n'existe pas actuellement d'alternative sérieuse à la solution proposée tant du point de vue organisationnel que technique. Une demande d'information officielle auprès de 7 acteurs du marché compétents dans les domaines du RM et de l'archivage électronique l'a démontré. Théoriquement, la seule alternative pourrait être une externalisation de l'archivage électronique auprès d'un fournisseur de service de ce type. Or, aujourd'hui, cette alternative n'existe pas sinon par le biais des Archives fédérales suisses dont on a présenté les désavantages au chapitre 1.6. De plus ces dernières ne fournissent pas de solution de conservation probatoire.

3.10.3 Moment de la dépense

Les charges de fonctionnement des nouvelles plateformes ainsi que l'entrée en fonction des RH DSI supplémentaires devront être comptabilisées dès la première mise en production des solutions informatiques, soit deux ans après le début du projet ce qui devrait correspondre à l'année 2021.

3.10.4 Conclusion

Le projet marque le passage de l'archivage sous forme papier à celui nativement numérique avec des parts qui viendront de la numérisation des documents jusqu'alors traités sur support papier. Il vise la modernisation du système d'information de l'administration cantonale pour assurer la sécurité des données en termes d'intégrité (authenticité, fiabilité) et d'exploitabilité au sens du RM et lui assurer un archivage électronique historique qui poursuivra ce que le papier a pu permettre de réaliser. En ce sens, conformément aux arguments proposés ci-dessus, les charges engendrées par le décret proposé peuvent être considérées comme liées sur le principe et ne sont pas soumises à l'obligation de compensation. Dans son avis du 29 juin 2018, le Service juridique et législatif (SJL) a considéré que le présent projet d'EMPD paraissait répondre aux exigences de la directive DRUIDE 7.1.1. relative à l'application de l'article 163 al. 2 Cst-VD et qu'il pouvait dès lors être présenté au Conseil d'Etat.

Ceci étant, les bonnes pratiques à implanter dans l'ensemble de l'administration cantonale devront permettre des économies sur le traitement d'arriérés informatiques dont une grande part pourra être éliminée, la part à conserver étant confiée au papier. La volumétrie de la conservation probatoire devrait être maîtrisée si les outils de gestion (plan de classement d'activité et le calendrier de conservation) sont correctement et systématiquement appliqués. Pour rappel, le Conseil d'Etat a prévu une compensation partielle des effets affectant le budget de fonctionnement, selon les indications chiffrées détaillées dans le tableau n°14 au ch.3.5 ci-dessus.

3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

3.12 Incidences informatiques

S'agissant d'un projet à part informatique, les incidences de ce type font l'objet des paragraphes précédents de ce document.

3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

3.14 Simplifications administratives

La maîtrise du cycle de vie des documents, l'obligation de passer par la plateforme de conservation probatoire pour répondre aux exigences de l'archivage électronique avant celles de l'archivage électronique historique ainsi que la mise en œuvre d'une solution de RM et d'archivage électronique standards allégeront d'autant les études de projets d'archivage électronique de tout secteur d'activité.

3.15 Protection des données

Le projet financé par le présent EMPD est mené en conformité avec la loi sur la protection des données. Le cas échéant, l'intervention ponctuelle de la préposée à la protection des données sera requise.

3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions et de leurs impacts, les conséquences de la demande de crédit sont les suivantes :

(En milliers de CHF)

Coûts de fonctionnement annuels complets prévus	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Année 2024	Année 2025	Année 2026	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Total
Personnel supplémentaire (ETP)	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Coûts RH supplémentaires	0	0	284	284	284	284	284	284	284	284	284	284	2'840
Coûts informatiques d'exploitation	0	0	909	942	973	1'464	1'496	1'528	1'560	1'592	1'624	1'651	13'739
Charge d'intérêts	0	388	388	388	388	388	0	0	0	0	0	0	1'940
Amortissement	0	3'520	3'520	3'520	3'520	3'520	0	0	0	0	0	0	17'600
Total augmentation des charges	0	3'908	5'101	5'134	5'165	5'656	1'780	1'812	1'844	1'876	1'908	1'935	36'119
Coûts déjà existants	0	0	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1'350
Compensation par les services	0	0	262	325	387	449	511	574	636	698	761	823	5'426
Total net	0	3'908	4'704	4'674	4'643	5'072	1'134	1'103	1'073	1'043	1'012	977	29'343

Tableau 16 – Coûts de fonctionnement annuels complets prévus

4. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

PROJET DE DÉCRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 17'600'000.- pour financer la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance documentaire, de l'archivage électronique et du renouvellement du système d'information des Archives cantonales

du 14 novembre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

décète

Art. 1

¹ Un crédit de CHF 17'600'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance documentaire, de l'archivage électronique et du renouvellement du système d'information des Archives cantonales.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et amorti en 5 ans.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

**RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'État un crédit d'investissement de
CHF 17'600'000.- pour financer la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance documentaire,
de l'archivage électronique et du renouvellement du système d'information
des Archives cantonales**

1. PREAMBULE

La Commission thématique des systèmes d'information (CTSI) s'est réunie le mardi 15 janvier 2019 à la Salle du Bicentenaire, Place du Château 6 à Lausanne, pour traiter de cet objet.

Elle était composée de M. Maurice Neyroud (président et rapporteur), de Mmes les députées Taraneh Aminian, Céline Baux, Joséphine Byrne Garelli, Carine Carvalho, Carole Schelker, et de MM. les députés Stéphane Balet, Jean-François Chapuisat, Fabien Deillon, Maurice Gay, Philippe Jobin, Etienne Räss, Alexandre Rydlo.

Excusés : MM. Didier Lohri et Daniel Meienberger.

Mme la conseillère d'Etat Nuria Gorrite, cheffe du Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH), a également assisté à la séance, accompagnée de M. Vincent Grandjean, chancelier, M. Gilbert Coutaz, directeur des Archives cantonales vaudoises (ACV), M. Patrick Amaru, chef de la direction des systèmes d'information (DSI).

M. Yvan Cornu, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance, ce dont nous le remercions.

2. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

La conseillère d'Etat insiste sur le fait qu'il s'agit d'un crédit d'investissement important, pas seulement par le montant qui est demandé, CHF 17'600'000.-, mais surtout par l'enjeu et l'impact de la nouvelle gouvernance documentaire et de l'archivage électronique sur toute l'administration cantonale.

Cet objet s'intègre dans le cadre de l'ensemble des projets de numérisation et de dématérialisation qui touchent tous les services de l'Etat. Ce dernier a une double responsabilité, celle de pouvoir attester de l'authenticité des documents produits en ligne, notamment à des fins de preuve, et celle de mettre en place des procédures de conservation des documents électroniques en conformité avec les normes internationales d'archivage en vigueur. La conseillère d'Etat insiste sur fait que l'Etat doit pouvoir produire et délivrer des documents authentiques et conformes qui permettent de fournir une preuve en tout temps, par exemple dans le cadre d'un litige.

L'objectif des nouvelles pratiques de gouvernance documentaire est de mettre à disposition de l'administration cantonale un environnement de gestion et de conservation de l'information couvrant le cycle de vie complet, depuis la création ou la réception des documents jusqu'à leur élimination ou leur conservation aux Archives cantonales. On pourra alors parler de chaîne informatique de confiance et de gouvernance documentaire (RM). Ces nouvelles pratiques se doivent d'être en conformité avec les normes techniques émises au niveau fédéral et même international (référence est faite à la norme internationale ISO-14641 sur l'archivage électronique probatoire).

Dès l'instant où un document est créé ou enregistré par l'administration, on aura l'assurance que son sort est déterminé, soit la destruction à l'issue de la conservation probatoire, soit le versement aux archives historiques.

Elle confirme enfin que cet EMPD s'inscrit dans la stratégie numérique globale du gouvernement avec notamment pour objectif d'avoir une cyberadministration performante qui nécessite de disposer de processus de dématérialisation fiables des documents, de mettre en place une gestion électronique (GED), d'avoir un lieu de stockage probatoire et finalement de disposer d'une plateforme d'archivage historique.

Le chancelier rappelle quant à lui qu'il y a un pilotage unique et harmonisé du projet SIEL (Système d'Information de l'exécutif et du Législatif) avec les projets de l'archivage électronique et de la conservation probatoire, ceci afin de garantir la cohérence de l'ensemble.

Renfort de spécialistes informatiques et métier

Pour pouvoir conduire ce changement et mettre en œuvre l'archivage électronique et le Records management (RM), l'Etat de Vaud a besoin des infrastructures techniques ainsi que du renfort de spécialistes informatiques et métier. A noter que l'engagement des renforts va varier en fonction de la durée des projets. Le chancelier indique que le crédit d'investissement comprend effectivement le financement de renforts métier et informatiques, à hauteur de près de CHF 5.7 millions, pour la mise en place de la nouvelle solution.

Solutions informatiques

La conseillère d'Etat indique que la DSI a notamment retenu le logiciel « ArchiClass », développé par le canton de Neuchâtel, qui permet aux services métier d'élaborer et d'enregistrer leur plan de classement d'activité indépendamment de tout autre outil informatique. Il offre également de décrire les métadonnées métier et archivistiques nécessaires aux dossiers et documents numériques. Ces informations doivent pouvoir être importées directement dans la GED du service et dans la plateforme de conservation probatoire.

A propos des solutions informatiques, le chef de la DSI précise que certains logiciels ont déjà été identifiés comme par exemple « ArchiClass », alors que d'autres ont fait l'objet d'un appel d'offres qui arrive à son terme avec la sélection des solutions, courant février 2019, par le Copil.

La mise en œuvre de l'archivage électronique exige le renouvellement complet du système d'information des Archives cantonales qualifié d'obsolète qui se doit d'être fortement renforcé et modernisé.

Coût du projet

A propos du coût du projet, le chancelier assure à la commission que s'il on prend le tout, c'est-à-dire la conservation probatoire, l'archivage historique et la GED, le coût de la solution vaudoise soutient parfaitement la comparaison avec les montants investis par d'autres collectivités publiques (cantons).

Le présent programme mettra à disposition de tous les services de l'Etat une nouvelle gouvernance documentaire ainsi qu'un système de conservation probatoire exclusif et transversal, en évitant à chacun d'investir isolément dans des solutions disparates et parfois mal maîtrisées. Des économies d'échelles sont de ce fait réalisées : il est estimé dans cet EMPD que si chaque service avait dû réaliser son propre système de conservation probatoire, les coûts cumulés d'investissement se seraient montés à CHF 20 millions et ceux de fonctionnement à CHF 1 million. Selon cette logique de mutualisation, les services métier seront logiquement mis à contribution pour financer les coûts pérennes.

3. DISCUSSION GENERALE

Conservation des courriers électroniques

Une députée se renseigne au sujet des règles concernant la gestion des courriels dont certains peuvent directement être détruits alors que d'autres doivent certainement être archivés.

Le chancelier indique que la future plateforme de conservation probatoire englobera les courriels. Il existe d'ailleurs déjà un projet de directive sur la conservation des e-mails ; les règles sont connues mais il manque encore les outils informatiques adaptés. De son côté, le directeur des ACV explique qu'il a fallu inscrire le périmètre des courriels dans l'archivage électronique parce que des décisions administratives passent de plus

en plus par la messagerie électronique au détriment de pièces officielles structurées. L'ACV a donc pris des précautions pour que ces éléments soient intégrés dans l'archivage électronique.

Mutualisation de la solution d'archivage de l'Etat de Vaud

Une députée souligne les défis importants pour les administrations publiques de devoir passer à un nouveau mode d'archivage, en intégrant notamment les enjeux des règles de protection des données. Dans cette logique de mutualisation, une députée demande s'il est prévu d'étendre ce système de gouvernance documentaire et d'archivage électronique à d'autres organisations parapubliques, telles que l'Université (UNIL), les hautes écoles, etc. Elle évoque aussi l'intérêt patrimonial pour l'Etat de garder la production scientifique, artistique ou culturelle.

Cet EMPD répond en effet à une problématique de société au niveau international et la solution proposée respecte des normes et des pratiques majoritaires. Le directeur des Archives cantonales fait d'ailleurs partie d'un centre de coordination pour l'archivage à long terme de documents électroniques (CECO) qui réunit l'archiviste fédéral et l'ensemble des archivistes cantonaux qui étudient en commun les exigences et les pratiques dans ce domaine.

Les pratiques standardisées peuvent être reprises par les institutions parapubliques ou par les communes. On se trouve au-delà d'une situation locale, mais bel et bien dans un cadre d'échanges planétaires, dès lors les coûts pour les systèmes d'archives numériques deviennent trop importants, c'est pourquoi on est forcément dans un domaine de mutualisation des ressources.

Le directeur des ACV conclut en espérant que cet EMPD soit le déclencheur d'une réflexion stratégique au niveau des communes qui, à leur échelle, pourront appliquer le modèle cantonal.

Technologie de la Blockchain

L'EMPD fait référence à plusieurs reprises à des aspects de certification de documents et de chaîne de confiance, c'est pourquoi un député demande si la Blockchain, qui se veut une technologie de transmission sécurisée, est intégrée dans ce modèle.

Le chef de la DSI répond que la Blockchain n'est clairement pas utilisée dans ce projet, même si la technologie pourrait en effet s'appliquer. La DSI est encore en phase d'expérimentation par rapport à ce type de technologie.

Le Conseil d'Etat a privilégié l'élaboration d'une stratégie numérique globale avant de prendre une orientation définitive sur la Blockchain. A ce sujet, la conseillère d'Etat affirme de manière très claire que la numérisation (le traitement des affaires par voie électronique) ne doit pas affaiblir la souveraineté de l'Etat de Vaud en déléguant à des tiers des tâches qui relèvent pleinement du rôle et de la responsabilité étatique. La conseillère d'Etat ne souhaite pas confier à des tiers la conservation probatoire et légale de documents et encore moins l'archivage de la mémoire de l'Etat.

Coûts du maintien de l'archivage électronique

Ayant lui-même été responsable d'un site informatique, un député s'inquiète très peu des CHF 17.6 millions pour l'investissement initial, par contre, il se préoccupe beaucoup plus des coûts à long terme pour maintenir le fonctionnement de l'archivage numérique. Il relève qu'avec le temps des problèmes de maintenance de systèmes et d'obsolescence de logiciels peuvent contraindre à migrer une quantité énorme de données sur de nouveaux supports pour pouvoir continuer à lire et exploiter ces documents.

Fort de ce constat, il se demande combien de fois, dans les vingt prochaines années, l'Etat va devoir passer à la caisse pour maintenir ce système et rester capable d'utiliser les documents qui sont versés aujourd'hui aux archives électroniques.

Le chef de la DSI se veut rassurant car par le passé on appelait souvent archivage ce qui n'était en fait que des sauvegardes sans que l'on se préoccupe de la manière de récupérer les données dans les quinze, vingt ou trente années suivantes. A propos du volume, le chef de la DSI explique que seuls les éléments qui doivent être gardés pour des raisons légales seront versés dans la plateforme de conservation probatoire. Finalement, 15% seulement de cette conservation probatoire sera versée à l'archivage historique électronique. Le secret consiste à réduire le volume de documents qu'il faut effectivement maintenir au fil du temps.

Le chef de la DSI explique que les données seront sauvées dans des formats dont l'évolution est maîtrisée, avec des migrations programmées permettant aux documents de rester lisibles dans la durée. Pour maintenir un tel système d'archivage il faut compter environ CHF 1.6 million de coûts de fonctionnement pérennes par année. Le chef de la DSI affirme que la solution est sous contrôle et que l'on ne se retrouvera pas tous les quatre ans dans une situation où l'Etat devrait réinvestir des dizaines de millions pour faire évoluer le système d'archivage.

L'archivage historique est une cible à atteindre sous la responsabilité des ACV, mais ce projet vise d'abord à faire de l'archivage électronique pour optimiser le fonctionnement de l'Etat. Le présent EMPD propose une plateforme transverse exclusive, avec trois temps, production, probatoire et historique, qui doivent être compatibles et solidaires.

Il faut construire les 1'000 prochaines années et si le directeur des archives est partie prenante de ce projet, ce n'est pas en tant que gardien du passé mais comme architecte du futur !

Les durées légales sont différentes selon les services, à titre d'exemple l'Etat doit garder les dossiers de protection de la jeunesse pendant 80 ans ! Dans ces cas, on sait déjà qu'il faudra migrer les données plusieurs fois pour garder l'accessibilité aux sources authentiques, cela nécessitera de la vigilance pour suivre l'évolution, associée à des compétences techniques et organisationnelles. Les métadonnées qui accompagnent les documents ont justement pour objectif de franchir les étapes de mise à jour. On ne maîtrise toutefois pas le rythme avec lequel les fournisseurs de solutions et d'infrastructures informatiques vont imposer leurs nouveaux standards et contraindre l'Etat à de nouveaux investissements.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

(Seuls les points discutés en commission sont mentionnés ci-dessous)

4.1. POINT 1.4.7 DE L'EMPD : STOCKAGE DES ARCHIVES AUDIOVISUELLES, POSTULAT 15_POS_132

La manière dont ce point est rédigé pourrait faire penser que l'EMPD répond au postulat Fabienne Freymond Cantone « Les Archives cantonales vaudoises mémoire de notre canton, quid des archives audiovisuelles ? » (15_POS_132).

La conseillère d'Etat précise que ce n'est pas une réponse au postulat Freymond Cantone, mais que la présente demande de crédit va tout de même permettre d'étudier des solutions pour le stockage de supports audiovisuels, préalable indispensable pour élaborer un état des lieux et une stratégie plus large de l'archivage audiovisuel. Le Conseil d'Etat s'engage à remettre un rapport intermédiaire après l'adoption du présent projet de décret.

4.2. POINT 1.4.8 DE L'EMPD : L'ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE DES ACV

Besoin en mémoire informatique aux ACV

Un député trouve excessivement faibles les besoins en mémoire informatique planifiés par les Archives cantonales à hauteur de 250 To sur 5 ans. En fait, les Archives cantonales se fondent sur les volumes qu'elles sont en train de numériser, notamment le cadastre et l'état civil. Cette capacité en mémoire est considérée comme importante pour la mémoire produite directement par le pôle numérique des ACV, mais elle ne correspond pas à celle de l'ensemble de l'administration cantonale pour ses archives.

4.3. POINT 1.8 DE L'EMPD : COÛTS DE LA SOLUTION

Accompagnement au changement et formation

Par rapport à la complexité du projet ainsi qu'au coût de la solution, un député trouve particulièrement faible le budget de CHF 140'000.- alloué à l'accompagnement au changement et à la formation. Il apparaît que ce montant sera attribué à des spécialistes des ACV pour la mise en place d'un cadre d'accompagnement et de formation, mais le budget ne comprend pas les coûts de formation et d'adaptation occasionnés au sein de l'ensemble de l'administration cantonale pour lui permettre de passer à cette nouvelle logique de GED, de conservation probatoire et d'archivage historique électroniques.

Le directeur des ACV répond que le fournisseur de la solution, dont le choix n'est pas encore officialisé, va apporter son propre encadrement à la démarche. Il y a également des budgets qui sont attribués à des fonctions dédiées, principalement CHF 900'000.- pour l'engagement d'un records manager en CDD sur 5 ans. Il ajoute que les archivistes de l'ACV sont déjà en contact permanent et direct avec les services.

Le chancelier confirme que les ressources métier au sein des archives coopèrent avec le reste de l'administration et vont contribuer au changement de « culture ». Au sein des services, le changement majeur aura lieu au moment de la mise en place de la GED et du passage à la conservation probatoire, et l'on peut prévoir qu'un collaborateur spécialiste sera nommé dans chaque service pour coordonner la mise en œuvre du système, mais hors financement de l'EMPD.

Le crédit d'étude a déjà débouché sur la rédaction d'un Manuel de Records management et d'un Kit d'implémentation du Records management, disponibles sur l'intranet.

« ArchiClass » et autres applications

Le logiciel « ArchiClass », développé par le canton de Neuchâtel, est une solution standardisée d'aide à la gestion des plans d'archivage qui a été choisie hors appel d'offres car elle n'a coûté que CHF 15'000.-. Le plan de classement documentaire devra être validé avec les services.

Le directeur des ACV explique que les métadonnées (un intitulé, une indexation, une signature électronique, etc.) qui complètent les documents permettent de gérer les dossiers numériques en conformité avec les lois actuelles sur l'archivage, l'information et la protection des données. Il précise bien que le plan de classement n'est qu'une métadonnée parmi d'autres.

L'appel d'offres comprend plusieurs lots, dont un pour l'archivage probatoire et un autre pour l'archivage historique, mais une même solution pourrait tout à fait couvrir ces deux domaines.

Plateforme de stockage

Le directeur des ACV affirme que la volumétrie de la conservation probatoire sera maîtrisée, c'est-à-dire qu'on va éliminer autant de données qu'on va nouvellement en archiver. En effet, au terme de leur durée de conservation probatoire (durée d'utilisation administrative ou durée d'utilisation légale) la plupart des documents sont éliminés, et seul le 15% est versé à l'archivage historique électronique. Le directeur des ACV estime difficile d'évaluer le volume que représente cette part accumulée de l'archivage notamment pour des questions de format. L'estimation des ACV se base sur le cadastre, l'état civil et le registre foncier, il y a également 3 millions de prises de vue qui attendent d'être stockées convenablement électroniquement. On peut même imaginer que les services soient amenés à payer leur surcoût de stockage.

Le chef de la DSI précise que les données ne seront pas stockées sur des serveurs mais sur des baies de stockage (des disques).

4.4. POINT 3.7 DE L'EMPD : CONSÉQUENCES SUR L'ENVIRONNEMENT, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Alors que l'impact environnemental de l'usage et du stockage du numérique ne cesse d'augmenter, une députée se dit surprise qu'aucune conséquence ne soit indiquée sous ce point spécifique de l'EMPD. Le bilan global sur l'environnement est peut-être positif, mais il y a quand même un coût énergétique lié aux sauvegardes successives de données informatiques.

Le chef de la DSI précise que, sans ce projet d'archivage électronique et de gouvernance documentaire, les données sauvegardées aujourd'hui ne seraient jamais détruites. Avec cette solution, on saura quels documents éliminer après leur durée d'utilisation administrative ou légale. Grâce à cette gestion documentaire, seuls 15% à 20% des données seront gardées sur le long terme, avec ce projet il y a potentiellement une économie par rapport à la situation actuelle.

La conseillère d'Etat ajoute que l'utilisation de la Blockchain, mentionnée comme une option en début de séance, représenterait un vrai gouffre à énergie.

5. VOTES SUR LES DEUX PROJETS DE DECRETS

VOTE SUR LE PROJET DE DÉCRET

L'art. 1 du projet de décret est adopté à l'unanimité.

L'art. 2 du projet de décret est adopté à l'unanimité.

L'art. 3 du projet de décret (formule d'exécution) est adopté à l'unanimité.

ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET

La commission thématique des systèmes d'information recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité.

Chardonne, le 18 février 2019.

*Le rapporteur :
(Signé) Maurice Neyroud*