Séance du Grand Conseil

Mardi 26 mars 2019

de 14 h.00 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

Groupe thématique Communes de 12h15 à 13h45 au Café du Grütli.

Décision	N°		Dept	Rapporteurs maj. + min.	Date de renvoi
	1.	Communications			
	2.	Dépôts			
	3.	(102) Exposé des motifs et projet de décret accordant au CE un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites et Rapport intermédiaire du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur l'utilisation du crédit-cadre de CHF 22,8 millions alloué par décret du 4 juin 2013 pour financer le rattrapage de l'entretien différé des bâtiments propriété de l'Etat (situation au 31 juillet 2018) (1er débat)	DFIRE.	Chollet J.L.	
	4.	(GC 089) Demande de grâce D.H.	GC	Germain P.	
	5.	(113) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois (1er débat)	DFIRE.	Chevalley C.	
	6.	(118) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 15'834'000.- pour financer la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement (DGE) sur le site du plan d'affectation cantonal n° 309 « Vennes » à Lausanne (1er débat)	DFIRE	Romano-Malagrifa M.	
	7.	(117) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 16'641'000.- pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprenti-e-s sur le site du COFOP à Lausanne-Vennes (1er débat)	DFIRE.	Romano-Malagrifa M.	
	8.	(GC 090) Demande de grâce A.T.	GC	Clerc A.	

Séance du Grand Conseil

Mardi 26 mars 2019

de 14 h.00 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
	9.	(124) Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 6'000'000.- destiné à la réalisation des locaux communs du bâtiment Vortex (1er débat)	DFIRE	Chollet J.L.	
	10.	(90) Exposé des motifs et projet de décret sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (2ème débat)	DFJC.	Labouchère C.	
	11.	(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.	
	12.	(GC 091) Demande de grâce L.B.	GC	Paccaud Y.	
	13.	(18_INT_148) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Thierry Dubois - Le patient vaudois est-il un patient de 2ème zone ? Qu'en est-il de la contribution du canton de Vaud à la part cantonale (49a LAMal) pour des séjours de ses ressortissants dans les hôpitaux répertoriés situés hors de son territoire (en particulier Genève)	DSAS.		
	14.	(18_INT_173) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Alain Bovay et consorts - Le mariage du SASH et du SPAS est-il de raison ?	DSAS.		
	15.	(18_INT_205) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Alain Bovay et consorts - En 2019, les primes maladie et paquet social lourdement ficelés !	DSAS.		
	16.	(18_INT_147) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Josephine Byrne Garelli et consorts - Quel est l'impact de l'augmentation des soins à domicile sur la réduction des hospitalisations et les entrées en EMS ?	DSAS.		

Séance du Grand Conseil

Mardi 26 mars 2019

de 14 h.00 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
	17.	(18_INT_184) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Myriam Romano-Malagrifa - Le projet "Sport-Santé" a-t-il marqué des buts ?	DSAS.		
	18.	(18_INT_240) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Thierry Dubois - Les patients touchant l'AVS et bénéficiant d'une assurance complémentaire : une population oubliée !	DSAS.		
	19.	(17_POS_247) Postulat François Clément et consorts - Un refuge pour sauver des vies	DSAS, DFJC, DTE	Ruch D.	
	20.	(17_INT_696) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Rémy Jaquier et consort - Quel est l'avenir du financement de la préparation à la formation initiale dans les centres de formation professionnelle spécialisée ?	DSAS.		
	21.	(17_INT_039) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Pierre-Yves Rapaz - Répartition des loyers du CSIR et prise en charge des frais de scolarisation des enfants logés par le CSIR	DSAS.		
	22.	(17_INT_088) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Quid des rentes transitoires ?	DSAS.		
	23.	(17_INT_044) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Jérôme Christen et consorts - Viol d'adolescentes et de femmes très alcoolisées : après l'abandon d'une campagne de prévention, quelles mesures l'Etat de Vaud entend-il prendre ?	DSAS.		
	24.	(17_INT_038) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Florence Bettschart-Narbel et consorts - Cannabis légal : un développement de la commercialisation qui pose de nombreuses questions	DSAS.		

Séance du Grand Conseil

Mardi 26 mars 2019

de 14 h.00 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
	25.	(18_INT_171) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Spécialistes en gériatrie où en est-on pour faire face aux besoins ?	DSAS.		
	26.	(18_INT_098) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Anne-Sophie Betschart - Une dette si injuste	DSAS.		
	27.	(18_MOT_026) Motion Graziella Schaller et consorts - Soumettre la cigarette électronique au même cadre légal que les produits du tabac	DSAS, DEIS	Venizelos V.	
	28.	(17_INT_686) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Graziella Schaller - Repas à domicile au bistro	DSAS.		
	29.	(18_INT_255) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Thierry Dubois - DRG / PIG : un mariage contre - nature !!!	DSAS.		
	30.	(18_INT_108) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Jean-Michel Dolivo et consorts - Ne serait-il pas indispensable de mieux garantir dans les hôpitaux psychiatriques vaudois la coparticipation des patient-e-s et le respect de leurs droits ?	DSAS.		
	31.	(18_INT_154) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Problèmes dans une institution pour handicapés : quid ?	DSAS.		
	32.	(18_INT_198) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Sonya Butera et consorts - Se faire vacciner ou ne pas se faire vacciner, telle n'est pas la question...	DSAS.		
	33.	(18_POS_041) Postulat Jean-François Chapuisat et consorts - Nos terrains de sport ne sont pas des décharges à ciel ouvert !	DSAS	Suter N.	
	34.	(18_PET_020) Pétition pour l'information automatique des ayants droit aux subsides à l'assurance-maladie	DSAS	Ruch D.	

Séance du Grand Conseil

Mardi 26 mars 2019

de 14 h.00 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
	35.	(18_INT_223) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Christelle Luisier Brodard et consorts - Autorisation de pratiquer à charge de l'assurance-maladie obligatoire (AOS) : la clause du besoin est-elle appliquée de manière arbitraire par le Canton de Vaud ?	DSAS.		
	36.	(18_INT_140) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Jean-Michel Dolivo et consort - Garde médicale ambulatoire : un bouleversement dès 2019, pour quelles raisons et avec quelles conséquences ?	DSAS.		
	37.	(18_INT_258) Réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Jean-Daniel Carrard et consorts - Pourquoi les cabinets privés de radiologie ne participent-ils pas au devoir de garde cantonal ?	DSAS.		

Secrétariat général du Grand Conseil

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat

un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites

et

RAPPORT INTERMEDIAIRE DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur l'utilisation du crédit-cadre de CHF 22,8 millions alloué par décret du 4 juin 2013 pour financer le rattrapage de l'entretien différé des bâtiments propriété de l'Etat (situation au 31 juillet 2018)

TABLE DES MATIERES

1. Présentation des projets 3
1.1 Préambule 3
1.2 Parc immobilier 3
1.3 Définitions 3
1.4 Principes de financement 4
1.5 Méthode statistique - Indice par rapport à la valeur d'assurance 4
1.6 Principe et stratégie du Conseil d'Etat 4
1.7 Planification 5
1.8 Projets retenus 5
1.8.1 Archives cantonales vaudoises (ACV) à Chavannes-près-Renens *6*
1.8.2 Bâtiment administratif cantonal (BAC) à Morges *8*
1.8.3 École technique - École des métiers de Lausanne (ETML), site de Sébeillon *10*
1.8.4 Gymnase Auguste Piccard à Lausanne *12*
1.8.5 Gymnase de Chamblandes à Pully *14*
1.8.6 Site de Marcelin à Morges *16*
1.8.7 Récapitulatif *18*

2. Mode de conduite des projets 19

3. Rapport intermédiaire du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur l'utilisation du crédit-cadre de CHF 22,8 millions alloué par décret du 4 juin 2013 pour financer le rattrapage de l'entretien différé des bâtiments propriété de l'Etat (situation au 31 juillet 2018) 20
3.1 Rappel des objectifs des crédits-cadre 20
3.2 Objets pris en compte 20
3.3 Analyse de la situation actuelle du crédit-cadre 20

4. Conséquences du projet de décret 22
4.1 Conséquences sur le budget d'investissement 22
4.2 Amortissement annuel 22
4.3 Charges d'intérêt 22
4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel 22
4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement 22
4.6 Conséquences sur les communes 22
4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie 22
4.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 23
4.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA 23
4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD 23
4.10.1 *Principe de la dépense* *23*
4.10.2 *La quotité de la dépense* *23*
4.10.3 *Le moment de la dépense* *23*
4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer) 23
4.12 Incidences informatiques 23
4.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 23
4.14 Simplifications administratives 23
4.15 Protection des données 24
4.16 Récapitulation des conséquences des projets sur le budget de fonctionnement 24

5. Conclusion 25

Projet de décret 26

1. PRESENTATION DES PROJETS

1.1 Préambule

Trois crédits-cadre ont déjà été votés pour le rattrapage de l'entretien différé des bâtiments propriété de l'Etat :

Crédit-cadre 1 (2003-2007), CHF 20 millions, adopté par le Grand Conseil le 27 mai 2003 (bouclé)

Crédit-cadre 2 (2008-2012), CHF 22 millions, adopté par le Grand Conseil le 15 janvier 2008 (bouclé)

Crédit-cadre 3 (2013-2017), CHF 22,8 millions, adopté par le Grand Conseil le 4 juin 2013 (en fin d'utilisation)

Lors de la session de juin 2013, le Grand Conseil adoptait le rapport intermédiaire sur la gestion du deuxième crédit-cadre, situation à fin 2011. Dans ce rapport, le Conseil d'Etat confirmait le principe de crédits-cadre successifs pour permettre de continuer le rattrapage de l'entretien différé.

Par le présent EMPD, le Conseil d'Etat demande au Grand Conseil un crédit-cadre d'un montant de CHF 27.7 millions pour rénover et assainir les bâtiments de 6 sites. Le budget de fonctionnement ne permet pas de telles interventions. Cet investissement permettra au Conseil d'Etat d'assurer le respect des exigences légales du propriétaire, notamment en matière de sécurité, d'hygiène et d'amélioration énergétique.

Le présent crédit-cadre comprend des travaux relatifs à la rénovation de toitures, façades, aménagements extérieurs et installations techniques, telles que chauffage, ventilation, sanitaire, électricité (CVSE) et dispositifs de sécurité.

1.2 Parc immobilier

Le présent crédit-cadre ne concerne que le parc immobilier de l'Etat dont l'entretien relève de la responsabilité du Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL). Ce parc comprend aujourd'hui 1'026 bâtiments (79 % de tout le parc immobilier de l'Etat) pour une valeur d'assurance à neuf de CHF 3'082 millions (55 % de la valeur totale du parc immobilier de l'Etat). L'entretien des autres bâtiments est géré par le CHUV, l'Université ou des tiers (fondations).

Les bâtiments dédiés à l'enseignement représentent environ 42 % de la valeur immobilière. Les trois autres groupes importants sont les bâtiments judiciaires/militaires (14 %), administratifs (12 %) et l'habitation (9 %).

Les bâtiments chauffés sont au nombre de 483, représentent 96 % de la valeur immobilière.

Parmi les bâtiments chauffés, 90 ont une surface supérieure à 2'000 m2. Ils représentent à eux seuls deux tiers de la valeur immobilière totale et consomment 70 % de l'énergie du parc immobilier.

1.3 Définitions

Les travaux d'entretien s'inscrivent dans l'activité de la conservation des ouvrages qui permet de les maintenir en bon état en conservant leur valeur matérielle et culturelle. La norme SIA 469 distingue les travaux de maintenance, de réfection et de modification d'exploitation.

Sont considérés comme relevant de la **maintenance** les travaux nécessités par l'usage du bâtiment : l'usure des revêtements de sols, peintures murales défraîchies, changements de vitrages en façades, réglage des menuiseries intérieures, entretien courant des installations techniques, entretien des aménagements extérieurs, etc. Les frais de maintenance comprennent les interventions simples et régulières grâce auxquelles l'aptitude d'un bâtiment peut être conservée.

Les travaux de **réfection** sont ceux qui touchent aux éléments vitaux du bâtiment et qui sont dus à l'usure des structures, des installations techniques, des façades, des toitures, des infrastructures et des aménagements extérieurs (routes et chemins). La réfection permet de reconstituer durablement l'aptitude à l'utilisation des éléments de construction. La réfection comprend uniquement les interventions à la reconstruction de l'état initial ou équivalent.

Les travaux de **modification d'exploitation** sont ceux qui apportent des améliorations au bâtiment tant au niveau de son usage (changement d'affectation) que de son adaptation aux nouvelles normes (sécurité, hygiène, isolation, etc.).

Le présent crédit-cadre concerne tous les travaux de maintenance, de réfection et de modifications nécessaires sur les 6 sites concernés pour préserver leur exploitation.

1.4 Principes de financement

Les travaux d'entretien de faible ampleur et les urgences sont financés par le budget de fonctionnement (BF) du SIPaL, via la rubrique comptable 3144. Les travaux d'entretien plus conséquents sont financés ponctuellement par des crédits-cadre regroupant tous les travaux d'entretien nécessaires sur plusieurs sites.

1.5 Méthode statistique - Indice par rapport à la valeur d'assurance

En 1995, l'Office des constructions fédérales (OCF) a défini une valeur d'entretien de ses immeubles en se basant sur les publications faites par l'EPFZ en collaboration avec le programme d'impulsions PIBAT (vieillissement des éléments de construction et coût d'entretien). Le coût moyen de la maintenance (ou entretien courant) représente 1 % de la valeur d'assurance des immeubles et celui de la réfection 1,23 %, **soit un total de 2,23 %**. Cet indice devrait être appliqué au parc immobilier de l'Etat, afin d'assurer un entretien de qualité et tenir compte de la valeur réelle des bâtiments.

A titre d'exemple, les normes retenues par différentes institutions sont les suivantes :

- Banques, gérances, fiduciaires, etc. de 1 % à 3 % de la valeur d'assurance des immeubles
- Le Canton de Zürich évalue de 1 à 3 % les frais d'entretien des constructions pour son université
- L'OCDE recommande d'affecter annuellement 1,5 à 2 % de la valeur de remplacement d'il y a 20 ans.

Pour le SIPaL, la statistique des frais d'entretien doit tenir compte des différents budgets octroyés : la rubrique 3144 du budget de fonctionnement, les crédits-cadre 2003-2007, 2008-2012 et 2013-2017 ainsi que la part de travaux d'entretien inclue dans le budget d'investissement.

(en kfr)		**Entretien courant**			**Entretien lourd / rénovation**			
		Budget de fonctionnement			**Budget d'investissement**			
	(A) Valeur à neuf	**(B) Budget 3144**	**Indice (B/A)**	**(C) Comptes 3144**	**(D) Crédit-cadre**	**(E) Crédit d'invest.**	**(F) TOTAL (C+D+E)**	**Indice (F/A)**
2012	2'335'961	18'031	0.77	19'636	2'534	15'562	**37'732**	1.62
2013	2'450'885	18'431	0.75	22'469	1'806	20'713	**44'988**	1.84
2014	2'551'246	19'926	0.78	25'505	4'111	23'258	**52'874**	2.07
2015	2'786'248	21'633	0.78	27'298	4'979	19'671	**51'948**	1.86
2016	2'926'728	21'677	0.74	27'502	5'825	15'622	**48'949**	1.67
2017	3'081'932	21'661	0.70	25'338	3'699	14'947	**43'984**	1.43

Ce tableau montre que le parc immobilier (colonne A) augmente (achats, constructions), alors que le budget de fonctionnement alloué à l'entretien courant (colonne B) stagne depuis 2015. L'indice de financement de l'entretien courant descend donc rapidement, malgré des dépenses effectives plus élevées (colonne C). Ce phénomène est dû aux crédits supplémentaires versés au SIPaL et compensés par les services utilisateurs pour financer des modifications d'exploitation.

Les dépenses du budget d'investissement dans l'entretien lourd et la rénovation (colonnes D et E) diminuent également depuis 2014. L'indice des dépenses totales dans l'entretien descend donc rapidement.

Si l'on voulait financer tous les travaux d'entretien sans recourir aux crédits d'investissements, il serait nécessaire de multiplier par 3 le budget de fonctionnement du SIPaL afin d'atteindre l'indice de 2,23 % susmentionné.

L'indice des dépenses totales d'entretien (budgets de fonctionnement + investissement) montre que les moyens financiers alloués ces dernières années se situent bien en deçà des valeurs théoriques définies par l'OCF.

1.6 Principe et stratégie du Conseil d'Etat

Le manque de moyens financiers de ces dernières années dédié à l'entretien du parc immobilier propriété de l'Etat de Vaud a eu pour effet de fractionner les dépenses ou de les reporter. Cela engendre une insuffisance de la maintenance technique et une difficulté à assumer les mesures de sécurité et d'hygiène, malgré les trois crédits-cadre de rattrapage d'entretien des bâtiments votés en 2003, 2008 et 2013.

Le Conseil d'Etat souhaite se donner les moyens d'assurer le maintien de la valeur de son patrimoine immobilier. Une planification a ainsi été établie sur plusieurs années pour financer l'entretien lourd et la rénovation via de nouveaux crédits-cadre.

1.7 Planification

Afin d'évaluer l'état de son parc immobilier et répartir au mieux les moyens financiers, le SIPaL procède régulièrement au diagnostic de ses bâtiments, qui a pour objet de porter un jugement sur l'ouvrage et ses éléments, de faire ressortir les éléments critiques puis de formuler des propositions pour la suite.

Le SIPaL a mandaté ses architectes d'entretien entre 2016 et 2017 pour identifier les besoins d'entretien urgents du parc immobilier, afin de pouvoir préparer une planification des budgets nécessaires. Les diagnostics réalisés sur 33 sites mettent en évidence un besoin d'investissements de 137,2 millions pour leur entretien.

Ce montant a été priorisé et réparti en 4 Exposés des motifs et projets de décrets (EMPD), qui seront demandés au Grand Conseil selon la planification suivante (montants en millions) :

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total sur 10 ans	
BF annuel	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	21.6	216.0	
EMPD entretien 6 sites		8.0	8.0	8.0	3.7						27.7	137.2
EMPD entretien 8 sites			8.0	8.0	8.0	8.0	4.5				36.5	
EMPD entretien 9 sites				8.0	8.0	8.0	8.0	4.5			36.5	
EMPD entretien 10 sites					8.0	8.0	8.0	8.0	4.5		36.5	
Budget nécessaire	**21.6**	**29.6**	**37.6**	**45.6**	**49.3**	**45.6**	**42.1**	**34.1**	**26.1**	**21.6**	**353.2**	

Les investissements susmentionnés doivent s'inscrire dans les montants des budgets et plans d'investissements globaux décidés annuellement par le Conseil d'Etat dans le cadre de ses directives budgétaires. Par conséquent, ils sont susceptibles d'être priorisés avec d'autres projets d'investissement de l'Etat.

1.8 Projets retenus

Les bâtiments des 6 sites retenus sont dans une situation très critique.

Pour certains, les toitures coulent depuis plusieurs saisons rendant les locaux dangereux et insalubres. Certaines façades présentent de forts disfonctionnements mettant en cause l'exploitation même des bâtiments par fortes chaleurs ou par grands froids.

Des installations de chauffage et/ou ventilation sont régulées et supervisées par des automates obsolètes depuis plus de 10 ans et ne disposent plus de pièces de rechange pour certains. Le maintien en fonctionnement, pour certains, reposant uniquement sur les compétences de techniciens proche de la retraite. Les systèmes de chauffage proprement dits nécessitent quant à eux un remplacement dans la plupart des cas. Le risque est de voir des systèmes de chauffage, de ventilation et/ou de refroidissement subir une panne irréparable du jour au lendemain. Les conséquences seraient dramatiques pour des usages tels que la conservation des Archives cantonales ou le Gymnase de Chamblandes à Pully (pour ne citer que les plus graves).

Enfin, si une grande partie du parc immobilier de l'Etat de Vaud est concerné par des risques standards tels que la vétusté et la non-conformité sanitaire, ces 6 sites ont été planifiés en priorité et en urgence pour écarter tout dégât considérable sur les bâtiments proprement-dits, mais également les personnes et les biens qu'ils abritent ainsi que les installations techniques.

Les travaux sont prévus sur les sites suivants :

- Archives cantonales vaudoises (ACV) à Chavannes près Renens
- Bâtiment administratif cantonal (BAC) à Morges
- École technique - École des métiers de Lausanne (ETML) sur le site de Sébeillon
- Gymnase Auguste Piccard à Lausanne
- Gymnase de Chamblandes à Pully
- Site de Marcelin à Morges

1.8.1 Archives cantonales vaudoises (ACV) à Chavannes-près-Renens

Contexte

La conservation des Archives Cantonales Vaudoises en terre vaudoise date de 1798. D'abord conservées dans la tour du beffroi de la Cathédrale de Lausanne, puis dans un ancien dépôt de meubles à la rue du Maupas, elles sont depuis 1985 sur le site actuel. Ce bâtiment fut le premier spécifiquement réalisé pour l'archivage en Suisse. Il est classé en note 3 au recensement architectural.

Diagnostic

Evaluation de l'état de vétusté du bâtiment :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.9
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	0.9
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	**0.5**
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	1
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	0.8
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	0.7
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	**0.5**
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	0.7
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	**0.5**
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	**0.5**
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	**0.5**
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	**0.5**
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.9
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	0.7
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.7
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.9
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.8
18.	Aménagements extérieurs	0.8

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

Après 33 ans d'exploitation, il est indispensable de rénover un certain nombre d'éléments du bâtiment pour assurer sa pérennité. La garantie d'un climat contrôlé dans les locaux des ACV est très importante pour la conservation des archives qui sont pour certaines très anciennes et de grande valeur. Il est ainsi prévu de :

- rénover les crépis de certaines façades,
- refaire tous les joints de dilatation,
- changer une partie des stores en toile,
- changer une partie des joints des fenêtres,
- remplacer les canalisations eternit contenant de l'amiante,
- rénover l'appartement du concierge,
- rénover le sas d'entrée,
- sécuriser le monte-charge,
- remplacer la machine de production de froid qui permet de garantir les températures en été,
- d'assainir les installations de chauffage en chaufferie et partiellement de ventilation,
- moderniser des installations électriques (luminaires, et mise aux normes de l'éclairage de sécurité),
- remplacer des automates de régulation obsolètes pour lesquels il n'existe plus de pièces de rechange.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	80'000	4.8%
2	BATIMENT	1'455'000	87.1%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	0	0.0%
5	FRAIS SECONDAIRES	50'000	3.0%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	65'000	3.9%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	20'000	1.2%
TOTAL GENERAL HT		1'670'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*250'000*	*15.0%*
TVA		130'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**1'800'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 1'800'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.2 Bâtiment administratif cantonal (BAC) à Morges

Contexte

La mise en service du BAC de Morges en 1997 a permis de regrouper dans un même bâtiment les services cantonaux du district auparavant dispersés en ville de Morges. Le bâtiment héberge la préfecture, la police cantonale, le ministère public, l'office des poursuites et faillites et des locaux d'hébergement utilisés par l'EVAM.

Diagnostic

Evaluation de l'état de vétusté du bâtiment :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.9
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	0.9
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	-
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	0.9
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	**0.5**
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	0.8
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	**0.5**
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	0.7
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	**0.5**
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	0.7
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	0.7
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	0.7
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.7
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	**0.5**
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.7
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.9
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.8
18.	Aménagements extérieurs	0.9

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

La façade principale vitrée pose de sérieux problèmes de surchauffe l'été et de froid en hiver. La plupart des installations techniques sont en fin de vie et pour certaines il n'existe plus de pièces de rechange. Il est ainsi prévu de :

- rénover la façade principale,
- remplacer la production de chaleur composée aujourd'hui d'une chaudière à gaz,
- d'assainir les installations de chauffage en chaufferie, partiellement de ventilation et de la distribution d'eau en centrale,
- rénover le réseau d'eau sanitaire,
- moderniser certaines installations d'éclairage,
- remplacer des automates de régulation obsolètes pour lesquels il n'existe plus de pièces de rechange.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	45'000	2.3%
2	BATIMENT	1'770'000	90.8%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	0	0.0%
5	FRAIS SECONDAIRES	30'000	1.5%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	80'000	4.1%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	25'000	1.3%
TOTAL GENERAL HT		1'950'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*275'000*	*14.1%*
TVA		150'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**2'100'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 2'100'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.3 École technique - École des métiers de Lausanne (ETML), site de Sébeillon

Contexte

L'École de Mécanique de Lausanne, créée en 1916 sous l'impulsion des autorités de la Ville, est devenue par la suite l'École Technique – École des Métiers de Lausanne (ETML). Le bâtiment Nord, classé en note 2 au recensement architectural, a été construit de 1929 à 1930. Le bâtiment a par la suite été transformé et réaménagé à plusieurs reprises, notamment en 1983 lors de la réalisation du bâtiment Sud.

Diagnostic

Evaluation de l'état de vétusté des deux bâtiments :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.8
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	0.7
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	-
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	**0.2**
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	**0.5**
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	0.7
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	**0.5**
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	**0.5**
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	-
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	0.8
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	-
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	-
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.8
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	**0.5**
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.9
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.9
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.7
18.	Aménagements extérieurs	0.7

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

Les toitures plates du bâtiment Sud ne sont plus étanches depuis plusieurs années, tandis que les fenêtres du bâtiment Nord présentent d'importants problèmes d'inétanchéité. Par ailleurs, les installations d'eau sanitaire sont complètement à refaire et les luminaires en grande partie obsolètes. Il est ainsi prévu de :

- refaire les joints de toutes les fenêtres du bâtiment Nord et remplacer les façades métalliques du rez inférieur,
- rénover les toitures plates du bâtiment Sud en changeant l'étanchéité et améliorant l'isolation thermique,
- rénover le réseau d'eau sanitaire des deux bâtiments,
- moderniser les installations d'éclairage,
- remplacer les systèmes informatiques de gestion des installations de chauffage et mettre à jour les compteurs d'énergie.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	45'000	0.7%
2	BATIMENT	5'825'000	93.6%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	0	0.0%
5	FRAIS SECONDAIRES	15'000	0.2%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	250'000	4.0%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	85'000	1.4%
TOTAL GENERAL HT		6'220'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*745'000*	*12.0%*
TVA		480'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**6'700'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 6'700'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.4 Gymnase Auguste Piccard à Lausanne

Contexte

Le Gymnase Auguste Piccard occupe sept bâtiments dans la campagne des cèdres au sud de la ville de Lausanne.

Le bâtiment principal a été construit en 1964 pour le département de l'électricité de l'EPFL. Il a été transformé en deux phases entre 1990 et 1994 -95 pour accueillir le gymnase de Cessrive, qui occupe toujours le bâtiment sous le nom de gymnase Auguste Piccard. Le bâtiment des salles de gymnastique a été construit en 1992.

Diagnostic

Evaluation de l'état de vétusté du bâtiment principal :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.9
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	**0.5**
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	-
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	**0.5**
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	**0.5**
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	**0.5**
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	0.7
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	0.8
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	**0.2**
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	**0.5**
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	0.7
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	0.7
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.7
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	0.7
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.8
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.8
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.7
18.	Aménagements extérieurs	**0.5**

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

Les toitures plates de 1964 ne sont plus étanches et doivent être assainies. Les fenêtres sont d'origine et doivent être rénovées car la plupart ne fonctionnent plus. Les installations sportives extérieures datant de 1992 sont en mauvais état et doivent être mises aux normes de sécurité. Les installations techniques sont en fin de vie et pour certaines il n'existe plus de pièces de rechange. Il est ainsi prévu de :

- rénover les toitures plates et les fenêtres,
- remplacer les trois chaudières en fin de vie par une production de chaleur répondant aux exigences du développement durable et installer un appoint solaire en lieu et place d'un couplage chaleur-force déjà hors service,
- d'assainir les réseaux hydrauliques et aérauliques,
- rénover le réseau d'eau sanitaire,
- moderniser les installations d'éclairage,
- mettre à niveau les installations d'automatisme pour répondre aux standards notamment de sécurité contre les intrusions externes,
- remplacer les systèmes informatiques de gestion des installations de chauffage et mettre à jour les compteurs d'énergie,
- mettre en conformité et rénover les installations sportives extérieures.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	80'000	1.5%
2	BATIMENT	4'625'000	85.9%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	355'000	6.6%
5	FRAIS SECONDAIRES	40'000	0.7%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	215'000	4.0%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	70'000	1.3%
TOTAL GENERAL HT		5'385'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*645'000*	*12.0%*
TVA		415'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**5'800'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 5'800'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.5 Gymnase de Chamblandes à Pully

Contexte

Anciennement Lycée Jaccard, les deux bâtiments principaux construits en 1913 ont été achetés par l'Etat en 1973 et rénovés en 1975. Ils sont classés en note 3 et 4 au recensement architectural. Un agrandissement en 1995 a permis la construction d'une salle de gymnastique double et d'un nouveau bâtiment autonome pour des salles de classes supplémentaires.

Diagnostic

Evaluation de l'état de vétusté du bâtiment principal :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.9
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	0.9
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	**0.5**
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	-
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	0.7
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	0.8
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	0.7
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	**0.5**
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	**0.5**
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	0.9
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	0.9
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	-
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.7
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	**0.5**
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.9
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.8
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.8
18.	Aménagements extérieurs	**0.5**

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

Les toitures et les façades du bâtiment principal sont dégradées. Les installations techniques sont en fin de vie et pour certaines il n'existe plus de pièces de rechange. Les aménagements extérieurs sont dans un état de vétusté avancé. Il est ainsi prévu de :

- rénover les toitures et les façades du bâtiment principal,
- remplacer les deux chaudières en fin de vie par une production de chaleur répondant aux exigences du développement durable,
- d'assainir les installations de chauffage en chaufferie, partiellement celles de ventilation et celles de la distribution d'eau en centrale,
- rénover le réseau d'eau sanitaire,
- moderniser les installations d'éclairage,
- remplacer des automates de régulation obsolètes pour lesquels il n'existe plus de pièces de rechange,
- remettre en état les aménagements extérieurs.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	250'000	5.7%
2	BATIMENT	3'635'000	83.3%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	185'000	4.2%
5	FRAIS SECONDAIRES	65'000	1.5%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	175'000	4.0%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	55'000	1.3%
TOTAL GENERAL HT		4'365'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*525'000*	*12.0%*
TVA		335'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**4'700'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 4'700'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.6 Site de Marcelin à Morges

Contexte

Le site de Marcelin comporte une vingtaine de bâtiments et pour trois affectations principales :

- le Gymnase de Morges, construit en 2003,
- le Centre d'Enseignement Professionnel de Morges (CEPM), construit en 2003,
- l'Agrilogie Marcelin, comprenant la Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires et le Centre d'enseignement des métiers de l'économie familiale (CEMEF). Le bâtiment de l'agrilogie est le premier construit sur le site, en 1922. Conçu comme école cantonale d'agriculture associant des locaux d'enseignements et un internat, il est classé en note 2 au recensement architectural. Le bâtiment du CEMEF, datant de 1966, n'a pas subi de grands travaux depuis.

Diagnostic

Evaluation de l'état général de vétusté du site :

	Eléments de construction	**Evaluation**
1.	Gros œuvre massif (béton, maçonnerie)	0.7
2.	Gros œuvre autre (acier, cadres fenêtres, bois)	0.7
3.	Toit en pente (couverture, ferblanterie, isolation, lucarnes)	**0.5**
4.	Toit plat (étanchéité, isolation, coupoles)	0.7
5.	Façades (revêtement, isolation, pierres d'encadrement, balcons)	0.7
6.	Fenêtres (y c. portes et protections solaires)	**0.5**
7.	Installations de courant fort (électricité, éclairage, installations électriques)	**0.5**
8.	Installations de courant faible (informatique, téléphonie, détection incendie)	**0.5**
9.	Générateur de chaleur (chaudière, brûleur, citerne, cheminées)	**0.5**
10.	Distribution de chaleur (conduites, radiateurs)	**0.5**
11.	Installations d'aération centrales (centrales d'aération, de refroidissement)	0.7
12.	Réseau distribution d'aération (canaux, exutoires, clapets coupe-feu)	0.8
13.	Appareils sanitaires (lavabos, WC, douches, baignoires, chauffe-eau)	0.8
14.	Conduites sanitaires (eau chaude et froide, eaux usées, tuyauterie gaz)	**0.5**
15.	Installations de transport (monte-charge, escalators, ascenseurs)	0.9
16.	Structures de l'aménagement intérieur (portes, cloisons légères, cuisines)	0.8
17.	Surfaces de l'aménagement intérieur (revêtement de parois, sols, plafonds)	0.8
18.	Aménagements extérieurs	**0.5**

Notation des critères d'évaluation :

1	0.9	0.8	0.7	0.5	0.2	0
Neuf	Utilisé, intact	Légèrement endommagé		Endommagé	Fortement endommagé	Irréparable
Etat bon à très bon		Etat moyen		Mauvais état	Très mauvais état	

Projet

La vétusté et l'état avancé d'obsolescence d'éléments de construction et d'infrastructures techniques nécessitent des travaux urgents pour maintenir leur exploitation et assurer leur pérennité. Il est ainsi prévu de :

- rénover les toitures, les façades et les fenêtres du gymnase, du CEPM, de la salle de sport et de l'agrilogie,
- refaire la toiture de l'ancien internat et moderniser les capteurs solaires,
- d'assainir les installations techniques du CEMEF et de l'agrilogie (chauffage, réseau d'eau sanitaire et luminaires),
- mettre en conformité les installations électriques du gymnase, du CEPM et de la salle de sport,
- rénover les installations de domotique du gymnase et du CEPM,
- rénover les terrains de sport extérieurs.

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure selon les marchés publics.

Coût

Investissement chiffré par CFC (code de frais de construction) :

CFC	LIBELLE	DEVIS (HT)	%
0	TERRAIN	0	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	290'000	4.7%
2	BATIMENT	5'125'000	83.6%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	0	0.0%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	325'000	5.3%
5	FRAIS SECONDAIRES	70'000	1.1%
6	RESERVES / DIVERS ET IMPREVUS	245'000	4.0%
9	AMEUBLEMENT / INTERVENTION ARTISTIQUE	75'000	1.2%
TOTAL GENERAL HT		6'130'000	100.0%
DONT HONORAIRES		*735'000*	*12.0%*
TVA		470'000	7.7%
TOTAL GENERAL TTC		**6'600'000**	

Le coût de ces travaux est estimé à **CHF 6'600'000.-**

Délais

- mise au concours du mandat d'architecte (livrable Q) — septembre-décembre 2018
- obtention du financement crédit -cadre (décret) — janvier 2019
- cahier d'avant-projet (livrable F) — février-avril 2019
- projet d'intervention artistique (livrables G et H) — mai-juillet 2019
- cahier de projet d'ouvrage (livrable I) — mai-juillet 2019
- autorisations communales (livrable J) — août-septembre 2019
- appels d'offres entreprises (livrables K) — août 2019 à juillet 2020
- chantier (livrable M) — octobre 2019 à septembre 2021
- plaquette architecture et œuvre d'art (livrable N) — octobre 2021
- dossier de révision (livrable O) — novembre 2021 à avril 2022
- PCE de bouclement — mai 2022
- dossier d'archivage (livrable P) — juin à septembre 2022

1.8.7 Récapitulatif

En résumé, le montant du crédit-cadre est prévu ainsi :

N°	Localité	Site	Intérieur	Toitures	Façades	Aménag. ext.	Inst. chauf./vent.	Inst. sanitaire	Inst. électricité	Inst. domotique	Montant
I.000676	Chavannes	Archives cantonales	x	x	x		x		x	x	**1'800'000**
I.000677	Morges	BAC Morges			x		x	x	x	x	**2'100'000**
I.000678	Lausanne	ETML - site de Sébeillon		x	x			x	x	x	**6'700'000**
I.000679	Lausanne	Gymnase Auguste Piccard		x	x	x	x	x	x	x	**5'800'000**
I.000680	Pully	Gymnase de Chamblandes		x	x	x	x	x	x	x	**4'700'000**
I.000681	Morges	Site de Marcelin		x	x	x	x	x	x	x	**6'600'000**
										TOTAL	**27'700'000**

2. MODE DE CONDUITE DES PROJETS

Le mode de conduite des projets proposés répond à la Directive 9.2.3 (DRUIDE) concernant les bâtiments et constructions (chapitre IV, Réalisation), dont les articles sont applicables.

Ainsi, le suivi des projets (contrôle financier, planification et maîtrise d'ouvrage) sera assuré par la direction du SIPaL.

Les mandats d'architectes pour chacun des projets seront mis au concours selon les marchés publics, via un appel d'offres en procédure ouverte.

3. RAPPORT INTERMEDIAIRE DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL SUR L'UTILISATION DU CREDIT-CADRE DE CHF 22,8 MILLIONS ALLOUE PAR DECRET DU 4 JUIN 2013 POUR FINANCER LE RATTRAPAGE DE L'ENTRETIEN DIFFERE DES BATIMENTS PROPRIETE DE L'ETAT (SITUATION AU 31 JUILLET 2018)

3.1 Rappel des objectifs des crédits-cadre

Deux premiers crédits-cadre, de CHF 20 millions et CHF 22 millions pour le rattrapage de l'entretien des bâtiments, adoptés par le Grand Conseil respectivement le 27 mai 2003, le 15 janvier 2008, faisaient suite à une observation de la COGES de l'année 2000.

En juin 2013, le Grand Conseil adoptait le rapport intermédiaire sur la gestion du deuxième crédit. Dans ce rapport, le Conseil d'Etat confirmait le principe de crédits-cadre successifs pour permettre de continuer le rattrapage de l'entretien différé.

Ainsi, le 4 juin 2013, le Grand Conseil accordait un troisième crédit-cadre, de CHF 22,8 millions.

Avec ces ressources financières, le Conseil d'Etat se donnait les moyens d'assurer le respect des exigences légales du propriétaire, notamment en matière de sécurité et d'hygiène et d'améliorations énergétiques.

3.2 Objets pris en compte

Toutes les interventions présentées dans le troisième crédit-cadre concernaient des travaux relatifs à de l'entretien lourd différé (assainissement de toitures façades ou installations techniques) ainsi que des mises en conformité avec la réglementation en vigueur.

Pour définir la répartition des objets entre budget de fonctionnement et crédit-cadre, il avait été convenu des deux règles suivantes, non cumulatives :

- Investissement compris entre CHF 250'000.- et CHF 2 millions.
- Investissement de plus de 20 % de la valeur d'assurance incendie (permettant de financer des travaux d'entretien lourd sur des petits bâtiments).

3.3 Analyse de la situation actuelle du crédit-cadre

Au 31 juillet 2018, pour l'ensemble des objets du crédit-cadre, les CHF 22,8 millions octroyés ont été augmentés de CHF 196'400,- par diverses subventions.

Un montant de CHF 21,8 millions est engagé sur les CHF 23 millions alloués (EMPD + subventions). Au terme de 5 années d'utilisation du crédit-cadre, l'essentiel (95 %) du montant alloué est engagé et les 94 % dudit montant sont d'ores et déjà payés, soit CHF 20,6 millions.

Sur les 20 bâtiments où des travaux d'entretien lourd étaient annoncés, deux projets ont été abandonnés ou replanifiés (remarques 1 et 2 du tableau) :

- Le gymnase de la Cité à Lausanne : la réfection et l'assainissement des façades ont été reportés dans la planification, en raison du coût trop élevé par rapport au montant qui avait été devisé (1).
- Le BAP à Lausanne : La mise en conformité AEAI n'a pas été réalisée du fait d'une réévaluation des besoins réels en rapport aux coûts et aux nuisances de chantier engendrées (2).

Grâce à la bonne gestion des objets planifiés, la réserve a permis de créer 7 nouveaux objets urgents, qui ont pu ainsi bénéficier de rattrapage d'entretien dans le cadre de ce budget (remarque 3 du tableau) :

- La Tour du Musée à Avenches
- Les bureaux du SFFN à la Poissine à Grandson
- Des salles du Centre Professionnel du Nord Vaudois (CPNV) à Yverdon
- Le Centre de formation des bûcherons au Mont-sur-Lausanne
- La police de sûreté au Centre Blécherette
- La Cure d'Ollon
- Un bâtiment du Gymnase de Chamblandes

En cours d'études, le SIPaL a renoncé à un objet sur les quatre initialement prévus dans le thème « remplacement des chauffages électriques ». En effet, il s'agissait d'un bâtiment pour l'inspecteur des forêts de Montreux. La décision a été motivée par l'utilisation très ponctuelle des locaux (remarque 4 du tableau).

Commune	Bâtiment	Remarques	Montants prévus dans l'EMPD (a)	Situation au 31.07.2018				Avancement (d/c)
				Subventions (b)	Engagements pris (c)	Engagements payés (d)	Solde des engagements à payer (c-d)	
Aigle	EPCA		**400'000**		294'417	294'417	0	100%
	SAN		**230'000**		186'460	186'460	0	100%
Bex	Fondation SZILASSY		**350'000**		193'895	193'895	0	100%
Donneloye	Cure		**265'000**		337'101	337'101	0	100%
Lausanne	Gymnase de la Cité	(1)	**1'300'000**		340'836	268'740	72'096	79%
	BAP	(2)	**1'350'000**		152'396	147'396	5'000	97%
	Belvédère - OPTI		**1'995'000**		1'565'324	1'554'574	10'750	99%
	Gymnase du Bugnon		**670'000**		726'854	726'854	0	100%
	Cité devant 11		**1'830'000**		1'755'436	1'755'436	0	100%
	HEP		**730'000**		937'988	912'838	25'150	97%
	Signal 11		**530'000**		526'177	526'177	0	100%
	Rumine		**1'320'000**	*110'000*	2'222'349	1'473'759	748'590	66%
Le Mont/Lsne	CB1 - SR		**600'000**	*74'400*	786'800	786'800	0	100%
Longirod	Cure		**300'000**		337'809	337'809	0	100%
Lucens	DABC		**580'000**		600'676	527'094	73'582	88%
Moudon	Grange Verney		**780'000**		755'568	755'568	0	100%
Nyon	Gymnase Nyon		**1'690'000**		1'861'045	1'810'848	50'197	97%
Tour-de-Peilz	Gymnase Burier		**1'650'000**		1'529'224	1'529'224	0	100%
Vullierens	Cure		**525'000**		710'289	709'311	978	100%
Yverdon	CPNV		**1'050'000**		1'227'319	1'186'648	40'671	97%
	Divers et imprévus		**1'425'000**		0	0	0	
Avenches	Tour du musée	(3)	**0**		236'962	130'458	106'504	55%
Grandson	Bureaux SFFN	(3)	**0**		115'532	115'532	0	100%
Yverdon	CPNV	(3)	**0**		189'203	169'660	19'543	90%
Le Mont/Lsne	Centre des bûcherons	(3)	**0**	*12'000*	306'577	306'577	0	100%
	CB3 - Sûreté	(3)	**0**		198'868	198'868	0	100%
Ollon VD	Cure d'Ollon	(3)	**0**		863'242	863'242	0	100%
Pully	Gymnase de Chamblandes	(3)	**0**		379'552	379'552	0	100%
Sous total "Toitures, façades, infrastructures"			**19'570'000**	***196'400***	**19'337'899**	**18'184'838**	**1'153'061**	**94%**
10 cures	Remplacement des chaudières dénoncées OPAIR		**780'000**		743'976	720'004	23'972	97%
Multiples sites	Remplacement des pompes de circulation		**500'000**		298'457	294'707	3'750	99%
3 bâtiments	Remplacement des chauffages électriques	(4)	**350'000**		108'080	108'080	0	100%
Multiples sites	Mise à niveau pour l'installation de lignes de vie		**800'000**		490'191	451'747	38'444	92%
14 sites	Pose de limiteurs de tension		**800'000**		832'781	833'144	-363	100%
Sous total "Thèmes transversaux"			**3'230'000**		**2'473'485**	**2'407'682**	**65'803**	**97%**
TOTAL compte DFI I.000213.01			**22'800'000**	***196'400***	**21'811'384**	**20'592'520**	**1'218'864**	**94%**
Montant alloué EMPD + subventions (a+b)			**22'996'400**		**95%**			

4. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRETConséquences sur le budget d'investissement

Cet objet n'est pas inscrit au budget d'investissement 2019 et la planification 2020-2023.

Lors de la prochaine réévaluation en janvier 2019, les TCA seront modifiées dans le cadre de la disponibilité budgétaire.

Cet objet est référencé dans l'outil comptable SAP sous l'EOTP suivant :

no I.000675.01 Entretien 6 sites, CHF 27'700'000

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022+	Total
a) Transformations immobilières : dépenses brutes	8'000	8'000	8'000	3'700	27'700
a) Transformations immobilières: recettes de tiers					
a) Transformations immobilières : dépenses nettes à charge de l'Etat	**8'000**	**8'000**	**8'000**	**3'700**	**27'700**
b) Informatique : dépenses brutes					
b) Informatique : recettes de tiers					
b) Informatique : dépenses nettes à charge de l'Etat					
c) Investissement total : dépenses brutes	8'000	8'000	8'000	3'700	27'700
c) Investissement total : recettes de tiers					
c) Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	**8'000**	**8'000**	**8'000**	**3'700**	**27'700**

4.2 Amortissement annuel

L'investissement consacré à ce crédit de CHF 27'700'000, sera amorti en 10 ans (27'700'000/10) ce qui correspond à CHF 2'770'000 par an dès 2019.

4.3 Charges d'intérêt

La charge théorique d'intérêt annuelle pour l'investissement demandé, calculée au taux actuel de 4% ((27'700'000 x 4 x 0.55)/100), se monte à CHF 609'400 dès 2019.

4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Néant.

4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Néant.

4.6 Conséquences sur les communes

Néant.

4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

- Environnement

  Les travaux de réfection des installations techniques conduiront à fortement réduire les consommations d'énergie ainsi que la dépendance aux énergies fossiles. A terme la succession d'assainissements privilégiant

la performance énergétique permettra d'atteindre l'objectif du Conseil d'Etat d'avoir 100% d'énergie renouvelable en 2050 pour la chaleur.

- Economie

  Cet investissement est la conséquence directe des manques de moyens accordés à l'entretien du parc immobilier.

- Société

  Le projet améliore la sécurité et le confort des utilisateurs.

- Synthèse :

  L'effet du projet sur les trois pôles du développement durable est globalement neutre, à l'exception de l'amélioration significative de la qualité de l'air et du climat.

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

Néant.

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

Néant.

4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, alinéa 2 de la Constitution cantonale (Cst-VD) et aux articles 6 et suivants de la loi du 20 septembre 2005 sur les finances (LFin), le Conseil d'Etat, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, est tenu de proposer des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant. Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée. 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.

4.10.1 Principe de la dépense

Tous les travaux concernés par le présent crédit-cadre sont des travaux de rénovation ou de mise en conformité des bâtiments, qui ne visent pas à les agrandir ou à les transformer, mais à en assurer une utilisation conforme à l'accomplissement de la tâche publique, au sens de l'arrêt topique rendu par le Tribunal fédéral en 1985 (ATF .111 Ia 34, consid. 4b, traduit au JdT 1986 I 267). En cela, l'ensemble des charges engendrées par ces travaux doivent être considérées comme liées sur le principe.

4.10.2 La quotité de la dépense

Tous les travaux proposés dans cet EMPD résultent d'études qui n'ont retenu que des solutions économiquement avantageuses mais garantissent une exécution de qualité et durable à long terme. La quotité de la dépense ne vise donc qu'au minimum nécessaire à l'accomplissement de la tâche publique et doit être considérée comme liée.

4.10.3 Le moment de la dépense

Les différents travaux doivent être réalisés dans les plus brefs délais pour faire face au risque de perte d'exploitation qu'engendreraient des problèmes de sécurité, d'hygiène et de défaillance des installations techniques.

4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.12 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

4.14 Simplifications administratives

Néant.

4.15 Protection des données

Néant.

4.16 Récapitulation des conséquences des projets sur le budget de fonctionnement

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
Personnel supplémentaire (ETP)					
Frais d'exploitation					
Charge d'intérêt	609	609	609	609	2'436
Amortissement	2'770	2'770	2'770	2'770	11'080
Prise en charge du service de la dette					
Autres charges supplémentaires					
Total augmentation des charges	**3'379**	**3'379**	**3'379**	**3'379**	**13'516**
Diminution de charges					
Revenus supplémentaires					
Total net	**3'379**	**3'379**	**3'379**	**3'379**	**13'516**

4. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites.

PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites

du 10 octobre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites.

Art. 2

[1] Ce montant sera prélevé sur le compte *Dépenses d'investissement* et sera amorti en 10 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 2, lettre b) de la Constitution cantonale.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 10 octobre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

GRAND CONSEIL

FEVRIER 2019 RC-102

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

Exposé des motifs et projet de décret accordant au CE un crédit-cadre de CHF 27'700'000.- pour financer les travaux d'entretien des bâtiments sur 6 sites et

Rapport intermédiaire du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur l'utilisation du crédit-cadre de CHF 22,8 millions alloué par décret du 4 juin 2013 pour financer le rattrapage de l'entretien différé des bâtiments propriété de l'Etat (situation au 31 juillet 2018)

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 26 novembre 2018 à la Salle Romane, Rue Cité-Devant 13, à Lausanne. Elle était composée de Mmes Pierrette Roulet-Grin, Aline Dupontet, Muriel Thalmann, de MM. Philippe Cornamusaz, Daniel Develey, Patrick Simonin, Claude Schwab, Daniel Trolliet, Fabien Deillon, Pierre-André Pernoud, Cédric Weissert, Etienne Räss, Régis Courdesse, Serge Melly (remplaçant Jérôme Christen, excusé), ainsi que de M.Jean-Luc Chollet, confirmé dans son rôle de président et rapporteur.

M. MPascal Broulis (chef du DFIRE) y était accompagné de M. Philippe Pont (chef du SIPAL).

M. Jérôme Marcel, secrétaire de la commission, a établi les notes de séance.

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

Le chef du DFIRE explique que cet EMPD s'inscrit dans la logique des crédits cadre, avec des lots qui permettent de mettre à l'enquête publique, de transformer, de rénover, de faire les appels d'offres, et cela en gérant parallèlement plusieurs sites. Il s'agit de rénovation, transformations et mises en adéquation souvent en lien avec l'énergie.

Cet EMPD a deux axes : d'une part une demande de 27,7 millions pour six sites supplémentaires, d'autre par un rapport intermédiaire sur l'état d'avancement des autres objets, vu qu'il s'agit ici du quatrième crédit cadre en la matière.

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

1. Présentation des projets

1.3 Définitions

La maintenance ne devrait-elle pas relever du budget de fonctionnement ? Or, il est précisé que « le présent crédit-cadre concerne tous les travaux de maintenance, de réfection et de modifications nécessaires sur les 6 sites concernés pour préserver leur exploitation. »

Dans le canton de Vaud, usuellement tout ce qui est inférieur à un million émarge au budget de fonctionnement, en général du SIPAL. L'avantage d'un investissement est la possibilité de l'amortir sur une plus grande période que l'année courante, par exemple dix ans. Si toute la maintenance lourde relevait du compte de fonctionnement, il y aurait des coûts annuels difficilement supportables. D'où cette méthode d'EMPD regroupant des objets dont le coût est supérieur à un millions, l'ensemble des petites interventions de maintenance passant elles par le budget de fonctionnement. Etant précisé que le SIPAL dispose d'un montant de 21 millions au budget annuel destiné à l'entretien, et de 1,8 millions pour les petites transformations.

1.7 Planification

Avec ces 4 crédits cadre planifiés concernant 6, puis 8, puis 9 et enfin 10 sites, aura-t-on fait le tour de tous les travaux urgents ?

On va toujours au plus urgent, en fonction des besoins et de l'évolution des normes. Les priorités sont réévaluées au fur et à mesure. Des objets tels que le bâtiment Riponne 10 racheté à la Ville de Lausanne ne sont pas dans cette planification. Une réflexion sur l'exploitation de cet immeuble pourrait par exemple passer par un investissement, sans compter la question de son isolation énergétique. Le temps passe, il faut réévaluer au fur et à mesure les besoins et les priorités.

On constate une montée en puissance des investissements à l'horizon 2021-2023. Le SIPAL dispose-t-il du personnel nécessaire pour absorber la charge induite ? Ce d'autant plus qu'au chapitre 4.4 « Conséquences sur l'effectif du personnel » il est stipulé « néant ».

Il est possible qu'il y ait des besoins en ETP supplémentaires ; les crédits d'investissement comprennent des moyens pour du personnel supplémentaire en appui durant la période de réalisation du projet. Dans les EMPD précédents il y avait des ETP prévus. Pour soulager les équipes du SIPAL, le travail de maintenance et de petites réfections a été délégué à cinq bureau d'architectes pour cinq régions du canton, sélectionnés sur appel d'offre et pour une durée de quatre ans.

Le planning sur les six sites est identique. Est-ce indicatif ou envisage-t-on le même tempo ?

C'est le planning intentionnel, mais on sait que la vie d'un projet a au final son rythme propre. Certains iront peut-être plus vite, d'autres peut-être seront étalés dans le temps. On part du principe qu'on pourra publier les appels d'offres pour ces six sites lorsque l'EMPD aura été adopté, ensuite chaque projet aura sa vie, en fonction des problèmes techniques, d'une différence entre estimation et soumissions rentrées. Au moment du bouclement la COFIN vérifiera le respect du coût global et sera informée des éventuelles variations objet par objet. Le SIPAL représente le MO, pilote, assure le suivi financier, vérifie la bonne façon, ce sont des bureaux mandataires qui gèrent les projets.

1.8 Projets retenus

Malgré l'art. 10, al. 4 LVLEne concernant l'exemplarité de l'Etat en matière énergétique, sur les six sites concernés par cet EMPD, on remplace des systèmes de chauffage sans s'occuper de l'isolation des bâtiments. Plusieurs commissaires estiment que globalement on ne tient pas assez compte de l'amélioration énergétique dans l'approche de ces bâtiments. Au regard de la stratégie énergétique, si on ne prend pas à bras le corps ces questions on va perdre une génération. Si on veut aller plus vite, il faut prendre des mesures plus importantes, et si on ne fait pas les interventions aujourd'hui quand les fera-t-on ? Par exemple, le bâtiment des archives cantonales est gourmand en énergie, ce qui pourrait justement justifier de changer les fenêtres afin de disposer d'une enveloppe permettant de dimensionner correctement réfrigération et chauffage. Pourquoi cette solution n'est-elle pas proposée par le CE ?

C'est pour des raisons budgétaires. Les interventions prévues dans ce crédit-cadre de 27,7 millions concernent des éléments nécessitant une intervention urgente, pour alléger le budget ordinaire d'interventions relevant de rénovation, transformations et mises en adéquation. Il concerne un lot de

bâtiments sur la base d'une grille visant à fixer des priorités. Il y a des crédits spécifiques pour des bâtiments que l'on refait complètement, à l'instar du Château cantonal. Le chef du DFIRE peut entendre les remarques concernant les prochains crédits-cadre, de s'occuper de moins de bâtiments et d'aller plus en profondeur.

Concernant la production d'énergie renouvelable, la politique de l'Etat est de s'adresser aux fournisseurs d'énergie et de conclure avec eux un contrat de mise à disposition des toitures. Dans ces six projets les producteurs d'énergie ont-ils été approchés ?

L'Etat a en effet annoncé qu'il mettait à disposition des producteurs d'énergie les toitures plates (notamment Romande Energie et SIREN dans la région lausannoise), charge à ces entreprises d'investir pour la réalisation des infrastructures, étant entendu que le mieux est une consommation locale de l'électricité produite plutôt que de l'envoyer dans le réseau. On a déjà de beaux résultats, à l'instar du bâtiment du service des routes à la Blécherette. On travaille à cette fin sur les très grandes toitures. On continue dans cette prospection de mise à disposition de ces grandes toitures.

On lit que « ces 6 sites ont été planifiés en priorité et en urgence pour écarter tout dégât considérable sur les bâtiments proprement-dits, mais également les personnes et les biens qu'ils abritent ainsi que les installations techniques. » Peut-on avoir des précisions notamment quant aux « risques sur les personnes. »

Certes cette phrase est alarmante, mais s'il y avait des risques urgents sur les personnes, des mesures immédiates seraient prises. Concernant les risques pour les collaborateurs il y a quelques problèmes à résoudre : par exemple aux ACV un monte charges n'est plus aux normes (porte sécurisée), le plan d'évacuation du personnel en cas d'incendie n'est plus conforme. Certaines mises aux normes des installations électriques pourraient être concernées.

1.8.1 Archives cantonales vaudoises (ACV) à Chavannes-près-Renens

Il est vrai que le bâtiment des ACV est particulier, mais il est étonnant que sur ce bâtiment de plus de 30 ans on change par exemple les joints de fenêtres mais pas les fenêtres elles-mêmes.

On a priorisé les interventions pour que le bâtiment puisse continuer sa vie, sans se retrouver avec une demande de crédit exorbitante. On ne pourrait pas procéder à une isolation périphérique sur ce type de construction, et il a été jugé que le changement des fenêtres, très onéreux, ne s'inscrivait pas dans les urgences vu la note de 0,8.

Il est également surprenant que l'on ne procède pas aux mesures d'isolation avant le remplacement du générateur de chauffage. Parer au plus pressé n'est peut-être pas la meilleure méthode, le chauffage ne pouvant pas être dimensionné en fonction d'une meilleure isolation du bâtiment. Un bilan énergétique a-t-il été fait ?

Cela a été fait, et il en ressort que ce n'est pas une priorité, sur ce bâtiment qui a été réalisé selon les normes les plus avancées lors de sa construction. Il s'agit d'un investissement de 1,8 millions sur ce bâtiment. Il ne s'agit pas d'une intervention lourde de plusieurs dizaines de millions pour assainir globalement ce bâtiment, mais d'interventions ciblée sur des points urgents. Il s'agit d'un bâtiment des années huitante, qui ne fait pas l'objet d'une intervention lourde. C'est une pesée d'intérêts, si on change les fenêtres on n'est plus dans le même modèle d'intervention.

Les exigences générales de l'Etat pour les bâtiments existants rénovés, veulent que l'on respecte les valeurs cible de la norme SIA 380/1 ou du standard Minergie. Ces normes sont-elles atteintes ?

Le chef du DFIRE confirme qu'on atteint ces standards *sur les parties touchées par cet EMPD.* Mettre l'entier de ce bâtiment de 10'058 m2 de planchers, 38'000 m3, aux normes actuelles nécessiterait des moyens très importants. L'intervention prévue devrait idéalement passer par le budget de fonctionnement, lequel n'est pas doté pour faire face à des coûts de cet ordre.

1.8.2 Bâtiment administratif cantonal (BAC) à Morges

Que s'est-il passé pour qu'un bâtiment si récent (1997) doive faire l'objet de cette intervention ?

Ce bâtiment, comme celui sur le site de l'EPFL avec les tours de télécommunication (1995) et la poste à l'avenue d'Ouchy (2005) – d'ores et déjà démantelé, ont été réalisés avec un système comprenant une façade et une « peau en verre » devant. Si cela fonctionne bien en laboratoire, à l'usage cela pose de gros problèmes.

De quel type sera la production de chaleur, actuellement au gaz ?

Concernant la production de chaleur, partout où on peut se brancher au chauffage à distance on le fait. Par contre là on remplace la chaudière à gaz par une chaudière à gaz plus récente.

Concernant l'intervention artistique, combien de temps l'architecte peut-il préserver son œuvre ?

La qualité artistique perdure, c'est un fait. Parfois il faut restaurer, il y a un budget de Fr. 25'000.-, c'est une réserve ; si elle n'est pas utilisée, elle sera versée au SERAC pour acheter des œuvre, par exemple. Concernant l'architecte, par bienséance tant qu'il est en vie on discute avec lui, voire sa descendance ; en général on trouve un terrain d'entente.

Concernant cette façade particulière qui est un objet architectural en soi, quelle rénovation est-il prévu de faire ?

Les études sont en cours pour traiter les questions de surchauffe l'été et de froid en hiver, sans avoir à chauffer l'intérieur du bâtiment en hiver, respectivement le refroidir en été. On travaille avec les façadiers qui connaissent ce genre de structures.

1.8.3 École technique - École des métiers de Lausanne (ETML), site de Sébeillon

Comment a-t-on pu laisser le toit plat se dégrader au point d'avoir une évaluation de l'état de 0,2 ?

On a tout fait pour faire perdurer cette toiture par des réparations ponctuelles et locales, en l'attente de lier l'intervention avec d'autres éléments du bâtiment. Il s'agit de la deuxième intervention lourde sur ce bâtiment, il aurait peut-être fallu intervenir plus vite, mais il faut reconnaître que les toitures plates génèrent souvent des complications.

Le bâtiment Nord qui a une surface nettement plus importante et régulière est équipé de panneaux photovoltaïques, qu'en est-il ? Par ailleurs, a-t-il déjà été rénové ?

Un crédit d'ouvrage de CHF 6'430'000.- a été accordé par le Grand Conseil le 20 mai 2008 pour l'assainissement des installations techniques des bâtiments de l'Ecole des Métiers (ETML) à Lausanne, comprenant les travaux suivants : Chauffage raccordement au réseau de chauffage à distance (CAD) ; Ventilation : remplacement du système de régulation MCR ; Electricité : mise en conformité des installations ; Révision des ouvrants et des stores, remplacement du vitrage de la passerelle (bâtiment SUD principalement) ; Mise en place d'une nouvelle signalétique ; Adaptation et rénovation complète de la cuisine et de la cafétéria (bâtiment SUD). Ces travaux ont été réalisés par étapes entre 2009 et 2011.

Pour le photovoltaïque, la surface NORD est effectivement plus intéressante. Actuellement, des panneaux solaires sont disposés sur une petite surface de la toiture. Cette installation n'est plus fonctionnelle aujourd'hui et sera démontée. Elle a été utilisé auparavant par l'ETML pour les besoins pédagogiques et à des fins de recherche. Avant l'installation d'une nouvelle centrale photovoltaïque sur la totalité de la surface, une rénovation de la toiture est nécessaire vu l'état de vieillissement de l'actuelle. Cette opportunité sera évaluée dans le cadre d'un projet de rénovation de cette toiture, qui n'est toutefois pas à prévoir avant cinq ans.

1.8.4 Gymnase Auguste Piccard à Lausanne

Lorsqu'on parle de « rénover les toitures plates et les fenêtres » entend-on que les fenêtres seront changées, alors que l'on remplace la chaudière ?

Les vitrages des classes des 2 étages supérieurs ont tous été conçus en vitrage ouvrant. Avec le temps, le système d'ouverture s'est avéré compliqué à l'utilisation. L'entreprise qui effectue la maintenance de ces vitrages n'a maintenu que deux fenêtres ouvrantes par classe, faute de pièces de rechange, qui n'existeront plus d'ici 1 ou 2 ans. Le projet prévoit la création d'un prototype de fenêtre de rénovation, la dépose des vitrages existants et la pose des fenêtres de rénovation depuis l'intérieur. Ces travaux seront effectués par étapes.

Le toit plat pourrait intéresser la SIREN, l'ensemble de la zone ayant plein de toits plats. Y a-t-il des projets de photovoltaïque ?

Le potentiel photovoltaïque de la toiture a été évalué au vu de la surface de toiture et de son exposition et en tenant compte de l'intégration de la centrale dans le bâtiment. Le résultat étant intéressant, l'installation photovoltaïque est prévue et sera proposée à un prestataire externe (SIREN ou autre) dès la validation du projet de rénovation de la toiture. Grâce à l'automation de la production, le bâtiment pourra ainsi améliorer la qualité de son approvisionnement électrique avec du courant vert produit localement.

Quel type de revêtement est-il prévu pour les terrains de sport ?

Il est prévu de poser des nouveaux revêtements sportifs de type EPDM, qui est une alternative au paillis en caoutchouc fabriqué à partir de pneus usés et teinté en surface. L'EPDM est composé à 100 % de matériaux neufs contrôlés et répond à toutes les exigences environnementales applicables. Il est teint dans la masse, ce qui lui permet de conserver ses couleurs plus longtemps. Il s'inscrit parfaitement dans une perspective en faveur de l'écologie et de la santé. Il est ignifuge, ne pourrit pas, les champignons et les bactéries ne s'y collent pas.

1.8.5 Gymnase de Chamblandes à Pully

Y a-t-il un projet de panneaux photovoltaïques sur la salle de gymnastique ?

En toiture de la salle de gymnastique, un projet photovoltaïque est à l'étude actuellement en partenariat avec les SI-REN. Une offre est attendue et une convention de mise à disposition de la toiture élaborée pour la suite. Les travaux de réalisation sont prévus pour cet été.

1.8.6 Site de Marcelin à Morges

Ce gymnase de 2003 nécessite déjà des mise en conformité d'installation électrique et nécessite de rénover la domotique. Ne s'agit-il pas de défauts cachés ?

L'obsolescence dans la domotique est très rapide. Ce n'est plus réparable, ça ne marche plus. Dans les directives du SIPAL, désormais on insiste sur l'utilisation du moins de domotique possible.

Les fenêtres seront-elles changées ou s'il s'agit d'entretien ?

Il s'agit d'entretien.

3. RAPPORT INTERMEDIAIRE DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL SUR L'UTILISATION DU CREDIT-CADRE DE CHF 22,8 MILLIONS ALLOUE PAR DECRET DU 4 JUIN 2013 POUR FINANCER LE RATTRAPAGE DE L'ENTRETIEN DIFFERE DES BATIMENTS PROPRIETE DE L'ETAT (SITUATION AU 31 JUILLET 2018)

Il est rappelé qu'il n'y a pas de vote formel sur les rapports intermédiaires, on en prend simplement acte.

On lit concernant le BAP à Lausanne que « la mise en conformité AEAI n'a pas été réalisée du fait d'une réévaluation des besoins réels en rapport aux coûts et aux nuisances de chantier engendrées. » De quoi s'agit-il ?

La mise en conformité AEAI du BAP à Lausanne concerne les normes qui émanent de l'ECA, remises à jour chaque décennie. Le renoncement est lié au coût / efficacité de la mise aux normes ECA qui est tellement démesurée qu'on a décidé de postposer ces travaux. On prend certes un risque, on n'est pas à l'abri, c'est une pesée d'intérêt.

Sous le chapitre 3.3 on lit que la réfection et l'assainissement des façades du gymnase de la Cité à Lausanne ont été abandonnés. Pourquoi ne retrouve-t-on pas ce gymnase dans ce crédit cadre ?

A l'analyse on se rend compte que les fenêtres en chêne peuvent encore tenir quelques années au regard des six immeuble concernés par le présent EMPD. Il sera probablement inscrit dans le crédit cadre prochain voire le suivant.

Le tableau en page 21 montre que l'ensemble des projets avance bien, mis à part la tour du musée d'Avenches et le Palais Rumine à Lausanne. Quelles en sont les raisons ?

Pour le Palais Rumine il a été décidé de ne pas réaliser l'ensemble du programme en attendant de savoir ce que l'on allait faire de ce bâtiment. Concernant la tour du musée d'Avenches on est lié aux différentes occupations d'avril à septembre par les festivals, ce qui nous a obligés à surseoir aux interventions, se contentant de sécurisation. Il a été a écrit à la commune et aux porteurs des festivals pour dire qu'on accepterait encore les festivals en 2019 et 2020, par contre qu'en 2021 et 2022 nous allons terminer cette tour d'Avenches. On accepte ce risque provisoirement, mais on a de plus en plus de présence humaine sur ce site, et la tour n'est pas sécurisée à terme malgré les interventions via le budget de fonctionnement.

4. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

On lit sous le point économie que « cet investissement est la conséquence directe des manques de moyens accordés à l'entretien du parc immobilier. » Mis en parallèle de la remarque en conclusion du chapitre 1.5 relevant que « l'indice des dépenses totales d'entretien (budgets de fonctionnement + investissement) montre que les moyens financiers alloués ces dernières années se situent bien en deçà des valeurs théoriques définies par l'OCF », il est à craindre que l'on ne monte pas en conséquence de l'augmentation de la valeur du parc immobilier de l'Etat le budget ordinaire de l'Etat alloué à cette fin. Autrement dit, on rattrape par ces crédits cadre le manque d'investissement ces dernières années, mais on risque de se retrouver dans la même situation dans vingt ans.

L'indice s'améliore via ces crédits cadre qui seront suivis par d'autres. La stratégie de recentrement du patrimoine de l'Etat sur les bâtiments utiles à son propre fonctionnement est un autre aspect de la politique visant à dégager les moyens nécessaire et baisser les coûts d'entretien du patrimoine. Vu les 1100 bâtiments propriété de l'Etat et l'évolution à la hausse des normes qui imposent de nouvelles priorités (notamment au niveau énergétique et environnemental), c'est un questionnement sans fin.

On lit sous le point environnement qu'« à terme la succession d'assainissements privilégiant la performance énergétique permettra d'atteindre l'objectif du Conseil d'Etat d'avoir 100% d'énergie renouvelable en 2050 pour la chaleur. » Plusieurs commissaires restent sur leur fin avec cet EMPD. On peut comprendre la politique privilégiant la collaboration avec les fournisseurs concernant le photovoltaïque, toutefois on aurait pu introduire des projets d'eau chaude thermique à base d'énergie solaire, ce qui ne ressort pas de cet EMPD.

Concernant l'eau chaude, la tendance est d'en mettre de moins en moins là où on peut s'en passer.

4. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

Le chef du DFIRE au vu de la discussion demandera au SIPAL que le prochain crédit cadre comprenne des indicateurs énergétiques des interventions voire évalue l'opportunité de mener des interventions plus avant au regard de ces questions énergétiques, y compris une information quant aux pesées d'intérêt à la base des propositions présentées au Grand Conseil.

Article 1

L'article 1 tel que proposé par le Conseil d'Etat est accepté à l'unanimité.

Article 2

L'article 2 tel que proposé par le Conseil d'Etat est accepté à l'unanimité.

Article 3

L'article 3 tel que proposé par le Conseil d'Etat est accepté à l'unanimité.

5. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

A l'unanimité, la commission adopte le projet de décret tel qu'il ressort à l'issue de son examen.

6. 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 12 février 2019

Le rapporteur :
(signé) *Jean-Luc Chollet*

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet 3
1.1 Contexte 3
1.2 Historique du projet 3
1.3 But du présent EMPD 3
1.4 Périmètre de l'EMPD 3
1.5 Cadre légal 3
1.6 Expression des besoins 4
1.6.1 Situation actuelle du CERN Rennaz 4
1.6.2 Situation actuelle du dépôt de génie civil d'Aigle : 5
1.6.3 Inventaire des besoins 5
1.6.4 Programme des locaux 5
1.7 Etude de faisabilité 6
1.8 Plan d'affectation 6
1.9 Aspect foncier et transfert de propriété du CERN / CGM Rennaz 7

2. Coût et délais 8
2.1 Crédits d'étude 8
2.2 Evaluation du Coût du projet de transformation et agrandissement du CERN Rennaz 8
2.3 Convention de financement et de conduite des travaux entre Canton et Confédération 8
2.4 Suite des études 9
2.5 Engagement d'une cellule de conduite de projet au SIPaL 9
2.6 Détermination du montant du crédit d'étude 9
2.7 Planification du projet 10

3. Mode de conduite du projet 11

4. Conséquences du projet de décret 12
4.1 Conséquences sur le budget d'investissement 12
4.2 Amortissement annuel 12
4.3 Charges d'intérêt 12
4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel 12
4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement 12
4.6 Conséquences sur les communes 12
4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie 12
4.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 12
4.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA 13
4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD 13
4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer) 16
4.12 Incidences informatiques 16
4.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 16
4.14 Simplifications administratives 17
4.15 Protection des données 17
4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement 17

5. Conclusion 18

PROJET DE DECRET 19

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Contexte

La mission principale des Centres d'entretien des routes nationales (CERN) est d'assurer l'entretien des routes nationales (RN) qui sont sous la responsabilité de l'Office fédéral des routes (OFROU).

Les bâtiments et équipements du CERN / CGM de Rennaz (ci-après CERN) ont été construits en 1970 par l'Etat de Vaud avec une contribution à hauteur de 86% de la part de la Confédération. Ils regroupent sur la parcelle 158 un bâtiment administratif, deux halles techniques (garage et atelier à véhicules, halle à sel, fourrière, dépôt des cantonniers) et une station-service. Un bâtiment provisoire composé de modules préfabriqués, deux silos à sel et un couvert à véhicules, bâtis entre 2006 et 2018, complètent ces infrastructures.

Les bâtiments sont utilisés par les trois entités suivantes :

- L'Unité territoriale II (UT-II), mandatée par l'OFROU par contrat de prestations pour l'entretien des RN sur les Cantons de Genève, Fribourg et Vaud. En application dudit contrat, les tâches de l'UT II sur le territoire du Canton de Vaud sont assumées par les collaborateurs de la Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) affectés aux RN. La Confédération est garante des prestations réalisées par l'UT-II sous mandat de l'OFROU.
- La Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR), pour l'entretien des routes cantonales (RC).
- la Police cantonale (POLCANT) comme centre de gendarmerie mobile (CGM).

La localisation sur un site unique de l'UT-II et de la DGMR permet des synergies intéressantes entre l'entretien des routes cantonales et nationales.

L'UT-II, créée en 2008, prendra la forme d'un établissement autonome de droit public le 01.01.2019 sous réserve de la validation des parlements des cantons concernés. L'UT-II sera rebaptisée « SIERA » (Service Intercantonal d'Entretien du Réseau Autoroutier), qui bénéficiera d'une autonomie juridique et financière. Ce changement de statut n'a pas d'impact sur le programme, ni sur le mode de financement du présent projet.

1.2 Historique du projet

Un projet de transformation et d'agrandissement de l'ensemble du site a été lancé en 2002, conjointement entre le Canton de Vaud et la Confédération puis gelé en 2004. Les circonstances de ce gel ont été développées dans la réponse du Conseil d'Etat au Grand Conseil de février 2018 (17_POS_227), suite au postulat Valérie Schwaar et ne sont pas réexposées ici.

Un crédit d'étude de Fr. 400'000.-, octroyé par le Conseil d'Etat le 5 juillet 2017 et par la Commission des finances le 24 août 2017, a permis le développement d'une programmation permettant une vue d'ensemble des besoins, et d'une étude de faisabilité couvrant la totalité du site. La programmation a permis de consolider l'ensemble des besoins sur une base actualisée et d'intégrer dans la réflexion le déplacement du dépôt de génie civil (GC) d'Aigle à Rennaz.

1.3 But du présent EMPD

Le présent EMPD a pour objectif de mettre à disposition du Conseil d'Etat un crédit d'étude qui lui permettra de mener les études nécessaires pour financer le projet jusqu'à l'obtention du crédit d'ouvrage.

Le présent EMPD n'octroie pas de ressources financières visant à commencer la réalisation proprement dite. Ce sera le rôle du crédit d'ouvrage.

1.4 Périmètre de l'EMPD

Le présent EMPD couvre les études relatives au projet de transformation et agrandissement du CERN. Il ne couvre par les études d'aménagement du terrain utilisé par les gens du voyage comme emplacement saisonnier (parcelle 477, voisine du CERN).

1.5 Cadre légal

La base juridique justifiant cet investissement se trouve dans les textes suivants :

- La loi sur les routes (LRou) et routes nationales (LRN) et leurs ordonnances d'application définissent le cadre légal de l'entretien des routes et des installations nécessaires à cette mission.

- La loi sur le travail (LTr) et son ordonnance (OLT), définissent les obligations de l'employeur pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs. Elles sont complétées par l'ordonnance sur la prévention des accidents (OPA) et les normes y relatives (normes VSS). Ces bases légales et réglementaires définissent les conditions de sécurité, d'hygiène, de protection, et les besoins en locaux qui ne sont pas satisfaits à l'heure actuelle dans les locaux de Rennaz et d'Aigle.
- Le Code des obligations (CO) et la loi sur le personnel (LPres-VD) définissent les obligations de l'Etat de Vaud, comme employeur, pour garantir la sécurité de ses collaborateurs sur leur lieu de travail.
- Le Code de procédure pénale (CPP), la loi d'introduction du Code de procédure pénale suisse (LiCPP) définissent l'obligation de confidentialité des activités de la police, la procédure d'arrestation, la possibilité de détenir les prévenus dans les locaux de police, les droits des prévenus.
- La LAVI (loi d'aide aux victimes d'infractions) définit les droits des victimes.
- La LVLene (loi vaudoise sur l'énergie) définit les objectifs de l'Etat en termes de consommation.
- La LPien (loi sur la prévention des incendies et des dangers résultant des éléments naturels) définit le cadre légal relatif à la prévention des incendies.
- La LATC (loi sur l'aménagement du territoire cantonal) définit le cadre légal en matière de construction.

L'ensemble de ces références légales est détaillé sous le chapitre « conformité de l'application de l'art. 163 Cdt-VD » ci-après.

1.6 Expression des besoins

1.6.1 Situation actuelle du CERN Rennaz

Les fonctions actuelles du CERN sont les suivantes :

A) Fonctions de la DGMR et de l'OFROU :
- Surfaces administratives (bureaux, réfectoire, vestiaires),
- Centre cantonal d'entretien des véhicules (CCEV) et atelier de serrurerie,
- Dépôts de matériel,
- Halle et silos à sel,
- Garages,
- Couverts extérieurs pour véhicules et matériel, places de lavage,
- Dépôts extérieurs (véhicules, matériel, bennes)

A l'exception des fonctions liées au salage, la totalité de ces fonctions concernent à la fois la DGMR et l'OFROU

B) Fonctions de la POLCANT :
- Zone d'accès public (réception, locaux d'audition),
- Zone administrative,
- Zone « police » avec centrale d'engagement (UGM),
- Zone sécurisée pour les prévenus,
- Zone vestiaire,
- Garages (véhicules de service, matériel, fourrière).

L'état actuel du CERN est le suivant : les bâtiments et installations du CERN de Rennaz sont vétustes, trop exigus et inadaptés aux besoins et aux normes actuelles. Les ouvrages datent de 1970 pour la plupart et la capacité du centre est largement dépassée.

Les locaux de la DGMR et de l'OFROU souffrent d'obsolescence et de manque de place : la surface des ateliers de mécanique et des garages à grands véhicules est insuffisante et leur profondeur est trop faible par rapport à la taille des véhicules actuels. La place d'entreposage pour le matériel est insuffisante. Certains locaux ou installations sont mal adaptés ou non conformes aux normes actuelles.

Les locaux de la POLCANT sont inadaptés aux processus de travail et aux besoins sécuritaires actuels. Les cellules ne sont pas adaptées pour l'accueil de prévenus ; les locaux de réunion et d'audition sont insuffisants et taille et en nombre et ne sont pas conformes aux normes. Pour pallier au manque de place un bâtiment provisoire composé de modules préfabriqués a été posé en 2006, mais est totalement inadapté au bruit incessant de l'autoroute.

Les surfaces administratives des trois entités (bureaux, réfectoires, vestiaires, locaux de conférence) souffrent également d'un manque de place et de vétusté et sont non conformes sur le plan des normes AEAI.

Les bâtiments obéissent aux standards énergétiques des années de leur construction.

Le bâtiment provisoire construit en 2006 est partiellement situé hors de l'aire de construction définie par le Plan d'affectation cantonal (PAC) et fait l'objet d'une autorisation provisoire de la Commune de Rennaz. Il devra être supprimé le 31.12.2020.

L'entretien régulier des bâtiments a permis de les maintenir en fonction. Suite à la reprise de la gestion du site, l'OFROU a financé depuis 2008 des travaux pour pallier aux problèmes les plus importants :

- La halle à sel a été renforcée en 2009 au moyen d'un cuvelage en béton suite au basculement d'un mur dû à la poussée du stock de sel en raison de la corrosion des armatures d'encastrement au pied du mur.
- Les bâtiments ont été raccordés au chauffage à distance en 2012.
- Les fenêtres du bâtiment administratif ont été remplacées en raison de la situation provoquée par le bruit incessante de l'autoroute et des défauts d'étanchéité à l'air et la pluie.
- Les portes des ateliers mécaniques et des garages à grands véhicules ont été remplacées.
- Un couvert à véhicules a été construit sur la partie Est de la parcelle.
- Une surface de dépôt extérieur a été aménagée sur la partie Nord de la parcelle.

1.6.2 Situation actuelle du dépôt de génie civil d'Aigle :

Le dépôt sur la parcelle 1749 à Aigle, propriété du Canton, est utilisé par la DGMR comme atelier/dépôt de génie civil (GC) et atelier de serrurerie pour 3 collaborateurs.

Le bâtiment accuse une vétusté importante et ses locaux sont inadaptés. Le bâtiment est constitué d'un alignement d'anciens garages à véhicule et sa configuration est mal adaptée pour des ateliers. Le bâtiment et fissuré et n'est pas isolé. La place à disposition est insuffisante pour mettre à couvert tous les véhicules.

La configuration très exiguë de la parcelle, enserrée entre la route cantonale et la Grande Eau, ne permet aucune amélioration fonctionnelle ni extension sur le site.

1.6.3 Inventaire des besoins

Hormis la vétusté générale des bâtiments de Rennaz et Aigle citée précédemment, l'inventaire des besoins des trois entités utilisatrices dresse le bilan suivant :

- pour l'OFROU, les nouvelles exigences en matière d'exploitation et de sécurité des chantiers d'autoroutes entraînent un accroissement important de matériel et de véhicules de taille plus importante que par le passé, en raison notamment de l'utilisation de « camions-tampons » dédiés à la protection des collaborateurs travaillant sur les chantiers d'autoroutes, ainsi que des ateliers adaptés à la maintenance de ce parc ;

- pour la DGMR, le manque général de place sur le site de Rennaz occasionne un besoin général d'accroissement des surfaces. A ceci s'ajoute le déplacement sur le CERN Rennaz du dépôt de génie civil d'Aigle dans une recherche de rationalisation du travail ;

- pour la POLCANT, la hausse des besoins sécuritaires et la nouvelle organisation des CGM provoquent des changements nécessaires dans l'organisation des locaux ainsi qu'une augmentation des besoins d'espace, pour les collaborateurs mais aussi pour les véhicules de service.

1.6.4 Programme des locaux

Le programme des locaux et surfaces a été élaboré par la COPRO ; il est basé sur l'inventaire et l'analyse exhaustifs des besoins et des contraintes des trois entités utilisatrices.

Le programme des besoins en locaux à transformer ou à construire se compose des surfaces suivantes :

- Le premier volet du tableau ci-dessous (total A) définit les surfaces à usage particulier des trois entités exprimées en m2 de surface utile (SU) et de surface externe de plancher (SEP), représentant les couverts extérieurs. Ce volet inclut les locaux, tels le CCEV, qui sont partagés entre OFROU et DGMR selon une clé de répartition spécifique à leur utilisation.

- Le second volet (total B) énumère les surfaces communes sans fonction liée aux métiers du CERN. Sont considérées comme telles : les surfaces de dégagements (SD), d'installations techniques (SI), et de construction (SC).

A ces surfaces s'ajoute un couvert extérieur déjà construit, non touché par les travaux (SEP). Le programme totalise ainsi 10'730 m2 de surface de plancher.

Les surfaces extérieures aménagées en dépôts, parkings et aires de circulation, ainsi que les aires de verdure définies par le PAC ne sont pas détaillés dans le programme.

AFFECTATION	CONFEDERATION	CANTON	
		DGMR	POLCANT
A_Surfaces à usage particulier des entités			
Administration et zones de vie	331	405	1'060
Ateliers et locaux de travail	469	406	54
Garages	1'480	200	545
Dépôts	1'636	712	0
Couverts extérieurs	505	51	65
Surface totale par utilisateur (SU + SEP), m2	**4'421**	**1'774**	**1'724**
	4'421	**3'498**	
	56%	44%	
Sous-total A : surfaces à usage particulier (m2)		**7'919**	
B_Surfaces communes			
Surface de dégagement (SD)		857	
Surface d'installations techniques (SI)		160	
Surface de construction (SC)		840	
Sous-total B : surfaces communes (m2)		**1'857**	
Couvert déjà construit (SEP)		954	
Total général des besoins en surface de plancher (SP + SEP), m2		**10'730**	

1.7 Etude de faisabilité

Le crédit d'étude de CHF 400'000 octroyé par le Conseil d'Etat a permis de dresser le programme des locaux, et de procéder à une étude de faisabilité. L'étude a été confiée à un architecte appuyé par des ingénieurs et experts chargés d'identifier la totalité des problématiques qui ont une incidence technique ou financière déterminante sur les diverses variantes examinées.

Ainsi, hormis le mandat d'architecte, des mandats ont été confiés à :

- un ingénieur géotechnicien pour l'étude des sous-sols et des dangers naturels,
- un ingénieur civil pour l'étude des structures existantes et de la sécurité sismique,
- un ingénieur électricien,
- un ingénieur en physique du bâtiment.

Une analyse des matières dangereuses et une inspection des canalisations ont été réalisées par des sociétés spécialisées dans ces domaines.

L'étude de faisabilité a permis de vérifier que la parcelle était apte à accueillir la totalité du programme en tenant compte des multiples contraintes. De multiples scénarios de projet ont été testés, dont les deux variantes les plus pertinentes ont été développées sous l'angle du phasage des travaux et des coûts. La variante retenue par la COPRO et le COPIL consiste à conserver et transformer le bâtiment administratif et la grande halle technique, et à démolir la petite halle servant de garage et dépôt. Trois nouveaux bâtiments seront construits en extension des bâtiments existants, ainsi que des couverts. La station-service et les deux silos à sel seront déplacés.

Le coût des études de programmation et de faisabilité se monte à CHF 230'000.-.

1.8 Plan d'affectation

Un PPA n'est pas nécessaire car un plan d'affectation cantonal (PAC) est entré en vigueur en 2003. L'étude de faisabilité en cours répond aux contraintes du PAC ; dès lors aucune procédure de légalisation du sol n'est nécessaire avant la demande d'autorisation de construire.

1.9 Aspect foncier et transfert de propriété du CERN / CGM Rennaz

L'entrée en vigueur de la réforme de la péréquation financière entre la Confédération et les cantons (RPT) au 1er janvier 2008 a eu pour effet de transférer la propriété des routes nationales et de leurs composantes à la Confédération. D'après l'article 2, lettre f de l'ordonnance du 7 novembre 2007 sur les routes nationales (ORN ; RS 725.111), les centres d'entretien financés par les fonds destinés aux routes nationales en font également partie.

Le Canton est inscrit au Registre foncier en qualité de propriétaire du bien-fonds ; la situation foncière actuelle demeurera sans changement jusqu'à l'achèvement des travaux : la réquisition de transfert du bien-fonds et des bâtiments sera effectuée dans les six mois suivant la mise en service des nouvelles infrastructures.

Afin de garantir la somme importante investie par le Canton dans ce projet et considérant la cession de propriété, à terme, en faveur de la Confédération, la convention précitée prévoit un droit d'usage de 30 ans en faveur de l'Etat de Vaud, inscrit au Registre foncier.

2. COUT ET DELAIS

2.1 Crédits d'étude

Un crédit d'étude de CHF 400'000.- a été accordé le 5 juillet 2017 par le Conseil d'Etat et approuvé le 28 août 2017 par la commission des finances du Grand Conseil. Ce crédit est régularisé par le présent EMPD.

Au 14.08.2018, les engagements se montent à CHF 265'344.- et les payements à CHF 215'071.-.

2.2 Evaluation du Coût du projet de transformation et agrandissement du CERN Rennaz

Le coût estimatif du projet retenu à l'issue de l'étude de faisabilité se monte à Fr 37'405'000.-. Une convention de financement entre Canton et Confédération prévoit un financement de Fr 17'327'000.- par le Canton et de Fr 20'078'000.- par la Confédération.

CFC	LIBELLE	DEVIS	%
0	TERRAIN	-	0.0%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	3'056'000	8.8%
2	BATIMENT	21'372'000	61.5%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	2'002'000	5.8%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	3'041'000	8.8%
5	FRAIS SECONDAIRES ET COMPTE D'ATTENTE	940'000	2.7%
6	IMPREVUS	3'066'000	8.8%
9	AMEUBLEMENT ET DECORATION	1'254'000	3.6%
TOTAL GENERAL HT		**34'731'000**	100.00%
DONT	HONORAIRES	4'595'000	
TVA	7,7 %	2'674'000	
TOTAL GENERAL TTC		**37'405'000**	

Indice de référence du coût des travaux TTC : 132.7 (avril 2017).

L'estimation des coûts est basée sur l'état de connaissance du dossier à l'issue de l'étude de faisabilité.

Le coût des travaux ci-dessus est basé sur des estimations à l'indice de la construction de la région lémanique (ISPC) d'avril 2017. Ceci signifie que les éventuelles hausses de coûts se calculeront à partir de cette date et que ces montants entreront dans le décompte final de l'opération.

Le coût mentionné ci-dessus ne comprend pas le projet d'aménagement du terrain des gens du voyage, dont l'étude n'est pas encore finalisée.

2.3 Convention de financement et de conduite des travaux entre Canton et Confédération

Une convention « définissant les modalités de financement et de conduite des travaux de transformation et d'agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales (CERN) et du Centre de gendarmerie mobile (CGM) de Rennaz », répartit le coût des travaux à charge du Canton et de la Confédération en prenant en considération : d'une part le coût de transformation et/ou de construction de chacun des bâtiments et installations du site, d'autre part la répartition des surfaces utiles à usage particulier présentée ci-dessus sous le chap. 3.3.

La convention définit ainsi un financement de Fr 17'327'000.- par le Canton (46 % du coût), et de Fr 20'078'000.- par la Confédération (54 % du coût). Le plan de payement prévoit un versement annuel de l'OFROU selon le calendrier ci-dessous. Les montants des acomptes de l'OFROU ne respectent pas annuellement la clé de répartition des investissements : ils sont dictés par les ressources financières de l'OFROU durant les années concernées.

Le coefficient de 54% définissant la contribution de la Confédération s'applique au présent crédit d'étude ; le même coefficient sera reconduit pour le crédit d'ouvrage.

Année	TCA prévue	Part Confédération	Part Canton	Date versement
2018	800'000	400'000	400'000	mai 2018
2019	2'000'000	1'100'000	900'000	juin 2019
2020	7'000'000	4'900'000	2'100'000	juin 2020
2021	10'000'000	8'000'000	2'000'000	juin 2021
2022	10'000'000	5'000'000	5'000'000	juin 2022
2023	6'000'000	678'000	5'322'000	juin 2023
2024	1'605'000	0	1'605'000	juin 2024
Total	**37'405'000**	**20'078'000**	**17'327'000**	

La convention a été signée par le SIPaL 15 juin 2018 et par l'OFROU le 5 juillet 2018.

Lorsque l'ouvrage sera achevé, une convention « d'utilisation, d'exploitation, d'entretien et de rénovation » sera conclue avec l'OFROU sur une base similaire à celle des autres CERN du Canton.

2.4 Suite des études

La poursuite des études, dès la phase d'avant-projet, nécessite une mise en concurrence des prestations d'ingénierie et d'architecture. Parmi les formes de mise en concurrence possibles, celle qui a été retenue est une procédure d'appel d'offres selon le « Règlement des appels d'offres de prestations d'ingénierie et d'architecture » SIA 144 ou équivalent.

Le coût d'organisation de la procédure d'appel d'offres est de CHF 50'000.-.

A l'issue de l'appel d'offres de mandataires cité ci-dessus, le Maître de l'ouvrage va mandater le groupement d'architectes et ingénieurs lauréat pour l'étude et la réalisation de l'ouvrage. La présente demande de crédit comprend ainsi :

- Le montant total des études pour les phases d'avant-projet, de projet de l'ouvrage, de demande d'autorisation de construire (CHF 1'900'000.-).
- Le montant total des études pour les phases d'appel d'offres, comparaison et propositions d'adjudication (CHF 1'000'000.-).

Des sondages géotechniques sont prévus dans le cadre de ces études (CHF 60'000.-).

Le Conseil d'Etat a pour objectif, avec la réalisation de ces études durant les phases de préparation et d'adoption du crédit d'ouvrage par le Grand Conseil, d'être prêt à la réalisation de l'ouvrage, dès l'obtention du crédit d'ouvrage et du permis de construire.

2.5 Engagement d'une cellule de conduite de projet au SIPaL

Le pilotage de ce projet nécessite l'engagement par le SIPaL de l'effectif chargé de conduire les études pour la durée totale du projet. Cet engagement se fait sous la forme de contrat à durée déterminée (CDD) sur toute la durée du projet (5 ans). La présente demande de CrE porte sur l'engagement d'un demi-ETP sur la période des études (2 ans) ; une demande similaire sera reconduite dans la demande de crédit d'ouvrage pour couvrir la période de réalisation.

Emploi	Nb ETP	Type ETP	Coût annuel	Durée	Total
Représentant MO	0.5	CDD	190'000	2 ans	190'000
Total	**0.5**	**CDD**	**190'000**	**2 ans**	**190'000**

2.6 Détermination du montant du crédit d'étude

Le crédit d'étude est composé des éléments suivants (coûts TTC):

- études de programmation et de faisabilité (prestation terminée)	CHF 230'000
- procédure d'appel d'offres SIA 144 ou équivalent	CHF 50'000
- sondages géotechniques	CHF 60'000
- études, de l'avant-projet à l'autorisation de construire	CHF 1'900'000
- études, des appels d'offres aux propositions d'adjudication	CHF 1'000'000
- frais d'engagement d'une cellule de conduite au SIPaL	CHF 190'000

Sous-total	CHF 3'430’000
- frais divers, 5% du sous-total	CHF 170’000
Montant du crédit d’étude (TTC)	CHF 3'600’000

Le crédit d'étude est supérieur aux 7,5 % usuels du montant de l'investissement envisagé. Cela se justifie par le coût des appels d'offres et du dossier de demande d’autorisation de construire, et l'engagement d'une cellule de conduite au SIPaL, indispensables pour garantir le début de l'exécution au moment de l'obtention du crédit d'ouvrage.

La Confédération contribue à ce crédit d’étude selon la clé de répartition définie sous art. 2.3. Ainsi, le financement du crédit d’étude est constitué comme suit :

- Part Confédération	(54%)	CHF 1'944’000
- Part Canton	(46%)	CHF 1'656’000
Montant du crédit d’étude (TTC)		CHF 3'600’000

Le premier acompte de Fr 400'000.- sur la participation de la Confédération a été payé en juillet 2018.

Le présent EMPD permet de régulariser le crédit d’études de CHF 400'000.- accordé en juillet 2017 par le Conseil d'Etat.

2.7 Planification du projet

L'octroi du crédit d'étude, faisant l'objet de la présente demande, prévoit le calendrier suivant :

Phases	**Délai**
- Octroi du crédit d’études par le Grand Conseil	janvier 2019
- Fin du délai référendaire au crédit d’études	mars 2019
- Attribution des mandats d’étude	avril 2019
- Etude d’avant-projet	avril – septembre 2019
- Etude de projet	octobre 2019 – juillet 2020
- Dépôt / obtention du permis de construire	août 2020 – janvier 2021
- Appels d’offres	dès juillet 2020
- Octroi du crédit d’ouvrage par le Grand Conseil	mars 2021
- Adjudications, début des travaux	dès avril 2021
- Fin des travaux	avril 2023

Le crédit d’étude de Fr 400'000.- octroyé par le Conseil d’Etat additionné à l’acompte de CHF 400’000.- payé par la Confédération en juillet 2018 permettent au Canton de bénéficier d’un financement total de CHF 800'000.- Ainsi le Canton bénéficie de la couverture financière permettant de mandater la phase « Etude d’avant-projet » avant la fin du délai référendaire lié au crédit d’études.

3. MODE DE CONDUITE DU PROJET

Le Canton et la Confédération ont conclu à la nécessité que le Canton de Vaud assume le rôle de Maître d'ouvrage pour l'ensemble de l'opération, par l'intermédiaire du SIPaL.

Le mode de conduite du projet, mis en place dans le cadre du crédit d'étude, répond à la Directive 9.2.3 (DRUIDE) concernant les bâtiments et constructions, (chapitre IV, Réalisation), dont les articles sont applicables.

Ainsi, le suivi du projet (contrôle financier, planification et maîtrise d'ouvrage) sera assuré par la commission de projet nommée par le Conseil d'Etat en date du 5 juillet 2017. Celle-ci est présidée par le SIPaL et comprend un délégué de l'OFROU ; il en va de même pour le comité de pilotage.

La commission de projet sera appuyée dans son rôle de pilotage par le mandataire en charge du controlling de la construction.

Le suivi financier s'effectuera selon les Directives administratives pour les constructions de l'Etat de Vaud, chapitre 7.10 (Suivi financier de l'affaire), dès l'obtention du crédit d'ouvrage.

Les commissions précitées ont déjà piloté l'étude de programmation et de faisabilité.

L'étude de faisabilité a fait l'objet de mandats d'études attribués de gré à gré aux mandataires qui avaient développé le projet de transformation en 2002.

4. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

4.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000570.02 « CrE CERN Rennaz Transformation agrand. ». Il est prévu au budget 2019 et au plan d'investissement 2020-2023 avec les montants ci-dessous. Le financement de la Confédération défini sous art. 2.6 est inscrit comme recette de tiers.

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022
Budget d'investissement 2019 et plan 2020-2023	0	1'700	0	0	0

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	0	1'940	1'660	0	3'600
Investissement total : recettes de tiers	0	1'500	444	0	1'944
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	**0**	**440**	**1'216**	**0**	**1'656**

Les TCA seront mises jour dans le cadre de la révision annuelle

4.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 10 ans à raison de CHF 165'600.- par an, dès 2019.

4.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 1'656'000 x 4% x 0.55) CHF 36'500.-, dès 2019.

4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Le projet nécessite un collaborateur SIPaL (0.5 ETP) en charge de la conduite des études et de la réalisation, en CDD sur la durée du projet. Ces ressources sont incluses dans le montant du crédit d'étude pour la durée des études (2 ans). Une demande similaire sera reconduite dans la demande de crédit d'ouvrage pour couvrir la période de réalisation.

4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Les autres conséquences sur le budget de fonctionnement sont nulles à ce stade du projet (crédit d'étude) et seront indiquées dans l'EMPD crédit d'ouvrage.

4.6 Conséquences sur les communes

Néant.

4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Le projet de transformation et agrandissement du CERN a un impact positif sur le développement durable et la consommation d'énergie.

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

Le présent projet tend à satisfaire les mesures suivantes du programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat :

Mesure n°1.5, par le renforcement de la sécurité face à l'évolution de la démographie et l'adaptation des moyens mis à disposition.

Mesure n°1.13, par la mise œuvre d'une politique environnementale cohérente et une mise en place de la stratégie énergétique 2050

Mesure n°3.7, par la réalisation d'investissements planifiés pour un montant de CHF 775 millions de francs.

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

Néant.

4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, alinéa 2 de la Constitution cantonale (Cst-VD) et aux articles 6 et suivants de la loi du 20 septembre 2005 sur les finances (LFin), le Conseil d'Etat, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, est tenu de proposer des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant. Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée. 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.

En préambule, il faut souligner que les missions de l'UT-II relèvent de la responsabilité de la Confédération, qui finance les travaux nécessaires à leur accomplissement. Par conséquent, il n'appartient pas au Canton d'apporter la justification de la conformité des dépenses de la Confédération en regard de l'art. 163 Cst-VD.

4.10.1 Principe de la dépense

Activités de la DGMR et de l'OFROU :

Les lois sur les routes touchent à la fois au domaine des RN et des RC ; par conséquent il n'est pas toujours possible d'opérer une distinction stricte entre les deux domaines. Comme indiqué ci-dessus, seule la base légale relative aux RC est à prendre en considération en regard de la conformité de l'art. 163 Cst-VD. La base légale des RN est citée à titre d'information.

- Devoir d'entretien

  Le devoir d'entretien concerne aussi bien les routes que les bâtiments qui y sont associés et relève d'une tâche publique qui incombe à l'Etat.

  Aux termes de l'art. 7 LRou, les routes cantonales sont propriété du canton. Selon l'art. 20 LRou, l'entretien des routes incombe à l'Etat pour les routes hors traversée de localité.

  Selon l'art. 4 RLRou, l'entretien comprend la maintenance et le renouvellement des ouvrages et installations définis à l'art. 2 de la loi ainsi que le service hivernal. L'art. 2 LRou englobe dans sa définition de la route, au sens juridique, "toutes les installations accessoires nécessaires à son exploitation et à son entretien". Les dépôts de cantonniers, nécessaires à l'entretien et à l'exploitation de la route, sont dès lors des installations au sens de la loi. Celles-ci doivent être conçues de façon à ce que la DGMR puisse remplir la mission que lui assigne la loi. Enfin, l'article 12 LRou précise que le Conseil d'Etat détermine le contenu des projets de construction et fixe les normes applicables en s'inspirant des normes professionnelles en vigueur.

  S'agissant des autoroutes, l'article 6 de la loi sur les routes nationales (LRN) dispose que les routes nationales comprennent, outre la chaussée, les installations pour l'utilisation et l'entretien des routes. Cette disposition est complétée par l'article 2 lit. f de l'Ordonnance sur les routes nationales (ORN) qui précise clairement que *"les installations servant à l'entretien et à l'exploitation des routes tels que les centres d'intervention, les centres d'entretien […], les dépôts de matériels […]*" font partie des routes nationales.

  Conformément à l'article 49a LRN, l'entretien et l'exploitation des routes nationales relèvent de la compétence de la Confédération. Elle conclut avec les cantons ou des organismes responsables constitués par eux des accords sur les prestations relatifs à l'exécution de l'entretien courant et des travaux d'entretien ne faisant pas l'objet d'un projet. Le Conseil fédéral édicte des dispositions précisant notamment la délimitation des unités territoriales, l'étendue des prestations et leur indemnisation. Il détermine l'attribution des unités territoriales.

  Selon l'article 46 ORN, l'OFROU veille à ce que l'entretien soit suffisant du point de vue technique et avantageux financièrement et contrôle régulièrement l'état de la route. L'OFROU conclut avec les

exploitants, au nom de la Confédération, les accords sur les prestations relatifs à l'exécution de l'entretien courant et des travaux d'entretien ne faisant pas l'objet d'un projet et veille à les faire respecter (48 ORN). Les Cantons de Vaud, Genève et Fribourg forment l'Unité territoriale II qui est chargée d'exécuter l'entretien courant des routes nationales. La DGMR est l'exploitant de l'accord sur les prestations qui a été conclu avec l'OFROU. S'agissant des modalités de l'entretien auquel l'UT II est tenue, l'accord renvoie à un manuel technique qui renvoie aux normes professionnelles, notamment aux normes VSS, en particulier la nouvelle norme SN 640 885 de juin 2015, intitulée Signalisation des chantiers sur autoroutes et semi-autoroutes, norme qui fait office d'instruction ordonnée par le DETEC (ASTRA 76004) et valable à partir du 1er janvier 2018 pour toutes les activités d'exploitation et de travaux d'entretien sur les routes nationales.

- Accroissement des possibilités de stockage d'engins et de matériel

  Cette norme exige un certain nombre de nouvelles mesures de sécurité pour le personnel d'entretien des routes mais aussi pour les usagers lors de chantiers, notamment l'usage systématique de camions-tampons en protection de chaque chantier et la pose d'une signalisation plus conséquente que par le passé, l'ancienne norme datant de 1999. L'art. 19 et son tableau 2 précisent les aspects techniques et tous les schémas de mise en œuvre sont décrits dans les figures 60 à 79. Ces exigences impliquent l'utilisation de plus de matériel et d'engins. Il en découle dès lors une contrainte de stockage plus importante.

Activités de la POLCANT :

- Sécurité sur le lieu de travail :

  L'État de Vaud, comme employeur, a l'obligation légale de garantir la sécurité de ses collaborateurs sur leur lieu de travail (art. 328 al. 2 CO et 5 LPers-VD). Cette obligation est confirmée par le Service juridique et législatif (SJL) dans son avis de droit du 10 juillet 2006 sur l'EMPD n°386 concernant la mise en place de mesures de sécurité dans les bâtiments de l'Administration cantonale vaudoise.

- Confidentialité des activités de la Police :

  Le travail de la Police doit être confidentiel. Le code de procédure pénale suisse du 5 octobre 2007 (art. 73 CPP) stipule l'obligation de garder le secret. La loi sur les dossiers de police judiciaire du 1er décembre 1980 (art. 5) impose également le secret sur les dossiers traités par la police judiciaire.

- Prise en charge des prévenus :

  Depuis la mise en œuvre du nouveau Code de procédure pénale suisse (CPP) le 1.01.2011, de nombreuses dispositions ont induit des bouleversements sur les infrastructures de la Police cantonale. Les art. 128 à 135, 147 et 159 CPP du CPP prévoient des droits renforcés pour la défense des prévenus. Le principe dit « de l'avocat de la première heure » permet au prévenu de se faire assister d'un avocat dès sa première audition par la police ou le procureur au tout début de l'enquête. Selon les art. 217, 219 et 224 CPP la procédure d'arrestation provisoire peut durer jusqu'à 48 heures, période durant laquelle le projet de législation vaudoise d'application (art. 26 LiCPP) indique que le prévenu est détenu dans les locaux de police. Ces dispositions ont induit une modification complète des processus de travail et exigé une logistique adaptée, particulièrement en termes de salles destinées aux auditions et à l'accueil des avocats.

- Besoins liés à la LAVI :

  L'accueil des victimes et la conduite de leurs auditions dans le respect des dispositions relatives à la loi fédérale d'aide aux victimes d'infractions (LAVI) nécessitent des infrastructures spécifiques : selon les art. 123 et 124 de la Constitution la personne qui a subi, du fait d'une infraction, une atteinte directe à son intégrité physique, psychique ou sexuelle (victime) a droit au soutien prévu par la loi d'aide aux victimes. Ont également droit à l'aide aux victimes, le conjoint, les enfants et les pères et mères de la victime ainsi que les autres personnes unies à elle par des liens analogues (proches).

Activités de la POLCANT, de la DGMR et de l'OFROU :

- Protection de l'intégrité personnelle des travailleurs

  Selon l'article 6 LTr, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs. L'employeur doit notamment aménager ses installations de manière à préserver autant que possible le travailleur des dangers menaçant leur santé. L'augmentation des normes sécuritaires a pour corollaire un accroissement des besoins en place de rangement pour les

équipements de protection individuelle (EPI) des collaborateurs intervenant sur les autoroutes, dont font également partie les collaborateurs de la POLCANT.

Lorsque des vêtements de travail sont fortement souillés, ce qui est le cas des vêtements des employés d'entretien, l'employeur doit assurer leur nettoyage à intervalles réguliers (art. 28 OLT 3).

Selon l'article 30 OLT 3, des vestiaires en nombre suffisant et adaptés aux circonstances doivent être mis à la disposition des travailleurs pour qu'ils puissent s'y changer et y déposer leurs vêtements. Ces vestiaires seront aménagés dans des locaux réservés exclusivement à cet usage et seront suffisamment aérés. Les vêtements de travail doivent pouvoir être séchés et rangés dans un casier séparé de l'habit de ville. En outre, l'article 5 de l'Ordonnance sur la prévention des accidents exige la fourniture d'équipements de protection individuelle afin de minimiser les risques d'accident et de protéger la santé des employés d'entretien. Les nouvelles normes de juin 2013 remplaçant officiellement en même temps la norme existante EN 471 de 2003 + A1 2007 en matière d'équipement de protection individuelle (EPI) impliquent la fourniture de plus de vêtements de d'accessoires aux employés d'entretien, ce qui nécessite plus de place de stockage. En outre, des armoires de séchage sont également nécessaires. Enfin, selon la norme VSS 640 710, ces EPI doivent être des vêtements de signalisation à haute visibilité pour des travaux dans l'espace routier.

Les dispositions de la loi fédérale sur le travail (ci-après: LTr) s'appliquent à l'administration cantonale lorsqu'il est question de mesures relatives à la protection de la santé du travailleur (art. 3a LTr). Selon l'article 6 LTr, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise.

- Hygiène et santé des collaborateurs

  S'agissant des questions d'hygiène et de santé du travailleur, l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (ci-après: OLT 3) précise les exigences légales. Les dispositions topiques sont les suivantes:

  - art. 21 OLT 3: lorsqu'un travail doit être effectué dans un endroit non chauffé ou en plein air, les mesures nécessaires pour la protection des travailleurs contre le froid et les intempéries doivent être prises. En particulier, il importe autant que possible de veiller à ce que chaque travailleur puisse se réchauffer à son poste de travail;

  - art. 24 al. 4 OLT 3: les postes de travail doivent être aménagés de façon à ce que les installations d'exploitation ou les dépôts voisins ne soient pas préjudiciables à la santé des travailleurs. Des mesures appropriées telles que l'installation de parois de protection ou l'aménagement des postes de travail dans des locaux séparés doivent être prises;

  - art. 31 et 32 OLT 3: des lavabos appropriés pourvus d'eau chaude, d'eau froide et de savon ainsi que des toilettes en nombre suffisant doivent être mis à la disposition des travailleurs à proximité des postes de travail;

  - art. 29 al. 3 OLT : les vestiaires, les lavabos, les douches et les toilettes doivent être aménagés séparément pour les hommes et pour les femmes. Si cela n'est pas possible une utilisation séparée de ces installations doit être prévue;

  - art. 33 al. 1 et 2 OLT 3: lorsque les travailleurs travaillent de nuit ou par équipe, ceux-ci doivent pouvoir disposer de locaux adéquats et calmes leur permettant de prendre leur pause.

<u>Entretien et mise en conformité des bâtiments</u> :

- Travaux de rénovation et de mise en conformité

  Hormis les travaux d'agrandissement et d'aménagements précités liés aux activités des utilisateurs, une part des travaux concernés par le présent crédit sont des travaux de rénovation ou de mise en conformité des installations techniques, qui visent à en assurer une utilisation conforme à l'accomplissement de la tâche publique, au sens de l'arrêt topique rendu par le Tribunal fédéral en 1985 (ATF .111 Ia 34, consid. 4b, traduit au JdT 1986 I 267). En cela, l'ensemble des charges engendrées par ces travaux doivent être considérées comme liées sur le principe.

- Mise en conformité AEAI

Selon l'art 5 de la loi sur la prévention des incendies et des dangers résultant des éléments naturels (LPien) l'ECA exerce les attributions conférées au département par la loi sur les constructions et l'aménagement du territoire. Il assure de manière générale l'exécution des lois et des règlements concernant la prévention des

incendies ou la limitation de leurs effets. L'art 11 spécifie que les bâtiments, ouvrages et installations doivent présenter toutes les garanties de sécurité imposées par leurs conditions de situation, de construction et d'exploitation ou d'utilisation. La sécurisation des locaux est donc impérative.

- Loi sur l'Energie

  En matière énergétique, la loi vaudoise (LVLene) stipule dans l'art 10 que l'Etat et les communes exploitent l'énergie de façon rationnelle, économe et respectueuse de l'environnement et mettent en œuvre des démarches adéquates pour contribuer à la diminution des émissions de CO2 et autres émissions nocives. Le RLVLEne définit les objectifs découlant de la LVLene.

Aménagement du territoire :

Le bâtiment provisoire composé de modules préfabriqués, construit en 2006, est partiellement situé hors du périmètre de construction défini par le PAC. Cette situation n'est pas conforme à la loi l'aménagement du territoire cantonal (LATC), qui définit sous art. 43, 44 et 74 les modalités d'application des plans d'affectation cantonaux. La Commune de Rennaz exige sa suppression au plus tard le 31.12.2020.

Conclusion :

Le projet présenté dans le présent EMPD découle de l'application des diverses bases mentionnées ci-dessus. Les travaux de transformation et agrandissement proposés sont indispensables pour répondre aux missions actuelles des services utilisateurs. Par conséquent, les études préalables à mener en vue de la transformation et agrandissement du CERN, telles que décrites dans le présent EMPD, doivent être considérées comme des charges liées.

4.10.2 Quotité de la dépense

Le projet de transformation-agrandissement envisagé constitue le minimum indispensable pour exécuter les tâches imposées par les dispositions légales cantonales, tant en termes de programme qu'au niveau des aménagements envisagés. En particulier, toutes les études proposées dans cet EMPD résultent de processus de mise en oeuvre du projet dans son entier, qui n'ont retenu que des solutions économiquement avantageuses et garantissent une exécution de qualité et durable à long terme. Enfin, l'option de déplacer le dépôt d'Aigle à Rennaz apparaît comme la solution la plus avantageuse, pour ce qui est de la future réalisation du projet

La quotité de la dépense ne vise donc qu'au minimum nécessaire à l'accomplissement de la tâche publique et doit être considérée comme intégralement liée.

4.10.3 Moment de la dépense

Les différentes études prévues doivent être entreprises dans les plus brefs délais pour respecter le calendrier général de l'opération, qui vise à achever les travaux en 2023.

4.10.4 Conclusion

Le Conseil d'Etat estime que les charges engendrées par le projet peuvent être qualifiées de liées au sens de l'art. 163 Cst VD.

4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.12 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

4.14 Simplifications administratives

Le projet de transformation et agrandissement du CERN ne pourra que renforcer la collaboration déjà existante entre les deux services cantonaux et l'UT II.

Le déplacement du dépôt GC d'Aigle à Rennaz permettra une gestion optimale des ressources, tant en termes de personnes que de matériel.

4.15 Protection des données

Néant.

4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

En milliers de francs

Intitulé	Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Total
Personnel supplémentaire (ETP)	0	0	0	0	0
Frais d'exploitation	0	0	0	0	0
Charge d'intérêt	0	36.5	36.5	36.5	109.5
Amortissement	0	165.6	165.6	165.6	496.8
Prise en charge du service de la dette	0	0	0	0	0
Autres charges supplémentaires	0	0	0	0	0
Total augmentation des charges	**0**	**202.1**	**202.1**	**202.1**	**606.3**
Diminution de charges	0	0	0	0	0
Revenus supplémentaires	0	0	0	0	0
Revenus supplémentaires extraordinaires des préfinancements	0	0	0	0	0
Total net	**0**	**202.1**	**202.1**	**202.1**	**606.3**

5. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois.

PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois

du 21 novembre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois.

Art. 2

[1] Ce montant sera prélevé sur le compte *Dépenses d'investissement* et sera amorti en 10 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 21 novembre 2018

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

GRAND CONSEIL

MARS 2019 RC-113

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

Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 1'656'000.- pour financer le développement d'un projet de transformation et agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales et cantonales de Rennaz et Centre de gendarmerie mobile de l'Est vaudois

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 18 février 2019, Salle Cité, Rue Cité-Devant 13, à Lausanne, ainsi que le 5 mars 2019, Salle de la Préfecture, rue Cité-Devant 14, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Valérie Schwaar, Céline Baux, de MM. Philippe Cornamusaz, Etienne Räss, Pierre François Mottier, Jean-Claude glardon, Claude Schwab, Andreas Wüthrich, ainsi que de la soussignée Christine Chevalley, confirmée dans son rôle de présidente et rapportrice.

M. Pascal Broulis (chef du DFIRE) Était accompagné de M. Philippe PONT (dir. gén. DGIP).

M. Jérôme Marcel, secrétaire de la commission, a établi les notes de séances.

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

Monsieur le Conseiller d'état et son collaborateur ont été à la disposition de la commission pour répondre à leurs questions et si ils n'ont pas eu de propos liminaires à présenter à la commission lors de la première séance, ils ont, pour la deuxième, remis à la commission de nombreux documents, convention, plans et note de service, permettant à la commission de conclure ces travaux. Je les remercie ici de leur collaboration.

3. DISCUSSION GENERALE

Lors de la première séance, plusieurs députés s'étonnent de ne pas avoir reçu de plans du projet et mentionnent que la convention conclue entre les partenaires ne leur a pas été transmise. Il est également rappelé que ce sujet date de plusieurs années, qu'il ressort d'un postulat de la commission de gestion d'alors, qu'une feuille de route mentionnait un accord préalable avec l'OFROU.

Le Chef du DFIRE indique qu'en effet le manque de volonté de la part de l'OFROU de faire avancer ce projet a été un des noeud de ce dossier mais qu'une clé de répartition avait été signée durant l'été 2018.

Pour la bonne compréhension de tous les Députés, la convention signée par les représentants de l'Ofrou et les représentants du Canton est jointe à ce présent rapport. Elle explicite les modalités de financements et de conduite des travaux de travaux et de transformation du centre d'entretien des routes nationales et du centre de gendarmerie mobile de Rennaz.

Elle a été débattue en commission et la commission a été renseignée à satisfaction sur les différents points soulevés.

Il faut signaler aussi qu'entre les deux séances de la commission, le Canton a pris contact avec la confédération afin de faire prolonger de 30 ans à 50 ans la durée de cette convention en faveur de l'Etat de Vaud. La réponse affirmative de la confédération a été communiquée à la commission lors de notre deuxième séance.

Cette clause constitue un élément de garantie intermédiaire en attendant la signature d'une convention d'usage et d'entretien qui réglera les aspects de gestion et d'entretien, de manière analogue aux 3 sites d'Yverdon-les-Bains, Bursins et La Blécherette (Le Mont-sur-Lausanne). La durée de ces conventions a été limitée à 10 ans avec renouvellement automatique de 5 ans en 5 ans en fin de contrat, afin de permettre d'éventuelles révisions organisationnelles d'importance.

Ces accords de gestion sont appelés à évoluer de manière concertée. Si toutefois à terme il y avait une interruption du fonctionnement actuel des CERN, les aspects financiers seraient alors examinés objectivement lors d'un décompte final.

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

Il est expliqué à la commission que le DFIRE, comme constructeur, est en charge de ce projet, et qu'une commission de construction composée des différents utilisateurs sera chargée d'élaborer et de suivre l'évolution du projet jusqu'à sa finalisation. Ainsi comme évoqué dans les documents reçus dans un deuxième temps, les chefs de service de la DJIP, de la DGMR de la POL CANT et de l'OFROU font partie du comité de pilotage et que la commission de projet sera composée de divers partenaires issus du terrain.

Pour **le périmètre de l'objet**, il est précisé que, d'entente avec le DIS, ce projet ne comprend pas l'amélioration de l'emplacement prévu pour les gens du voyage, celui ci sera traité pour lui-même dans un autre objet.

Au sujet de l'expression des besoins, le cas du déplacement du dépôt de génie civil d'Aigle est évoqué et les synergies ainsi créés saluées.

Pour ce qui concerne **l'inventaire des besoins**, il est précisé que les besoins correspondront à l'époque de mises en œuvre et seront, ainsi, adaptés au fur et à mesure de l'avancement du projet, ils seront mentionnés au moment du crédit d'ouvrage.

Concernant **le programme des locaux, de l'aspect foncier et du transfert de propriété** le chef du DFIRE répond à plusieurs questions sur la répartition confédération-canton. La question des besoins de la Pol CANT en cellules carcérales est évoqué, il est répondu que les besoins seront évalués, mais qu'aucune réserve pour tous les types de locaux ne seront prévues. Toutes ces questions ainsi que celles liés à l'exploitation future, l'utilisation, l'entretien et la rénovation seront réglés par une convention d'utilisation élaborée dans les six mois suivant la mise en service.

Pour ce qui concerne les **Modalités de transfert,** nous avons reçu une note très détaillée dont je vous rapporte ici les points essentiels.

Tout d'abord un rappel général des principes fonciers. Le Centre d'entretien des routes nationales (CERN) de Rennaz a été construit en 1970 avec un financement provenant de 86% de la Confédération et de 14 % du Canton, aussi bien pour les terrains que pour les bâtiments. Malgré son financement majoritairement fédéral, le bien-fonds 158 de Rennaz a été inscrit au Registre foncier au nom de l'Etat de Vaud, qui en était le propriétaire juridique. Ces dispositions étaient conformes à la loi fédérale alors en vigueur, et les CERN de Bursins, Yverdon et Blécherette ont été construits selon les mêmes dispositions.

Dès le 1er janvier 2008, La péréquation financière entre Confédération et cantons (RPT) entre en vigueur. Les dispositions légales précisent que la propriété des aires d'entretien est reprise par la Confédération suisse (OFROU), qui est dès lors propriétaire du terrain et des bâtiments de tous les CERN du canton.

L'inscription de la Confédération au Registre Foncier (RF) en tant que propriétaire des quatre CERN du Canton n'a pas été effectuée en 2008, car il fallait au préalable établir des conventions réglant les aspects d'utilisation et d'entretien des CERN entre les deux collectivités publiques.

Pour les CERN de Bursins et d'Yverdon, ces conventions ont pris effet le 1.1.2017, ce qui a ensuite permis le transfert de propriété à l'OFROU. Le statut de propriété de Rennaz doit faire référence à ces deux centres. Par contre sur le CERN de la Blécherette, de manière exceptionnelle et dérogatoire, au vu de l'importance des infrastructures cantonales largement prépondérantes, les biens-fonds et les bâtiments resteront la propriété de l'Etat de Vaud pour l'entier du site, selon convention déjà signée

En ce qui concerne **l'historique foncier de Rennaz** le transfert de propriété au RF avait été différé en attendant l'établissement d'une convention spécifique au projet de transformation et agrandissement du CERN. Il était initialement prévu que la parcelle soit fractionnée et que le bâtiment administratif soit cédé gratuitement au Canton pour lui permettre de lancer rapidement les travaux de transformation et d'agrandissement du bâtiment administratif, prioritaires pour le Canton. Le rapport du conseil d'Etat au GC de février 2018 (rép. postulat V. Schwaar) fait référence à un accord préliminaire de la Confédération sur ce principe (cf. 2.1 dernier alinéa du rapport).

Mais en 2018 le contexte du CERN Rennaz a considérablement changé : d'une part le projet de transformation du CERN Rennaz est aussi devenu prioritaire pour l'OFROU, qui a souhaité une opération coordonnée avec le Canton et menée par celui-ci ; d'autre part l'étude de faisabilité achevée en 2018 démontre une grande intrication dans l'utilisation des trois bâtiments du CERN Rennaz par la police cantonale, l'OFROU et la DGMR. Par conséquent, les motifs visant à fractionner le terrain de Rennaz, pour une attribution à deux propriétaires distincts, sont devenus caducs.

Par conséquent la convention Confédération / Etat de Vaud déjà évoquée prévoit que le transfert au Registre Foncier sera opéré dans les 6 mois suivant la mise en service des infrastructures. Cette opération technique est imposée par l'ordonnance fédérale. Elle ne fait que maintenir le statut existant de propriété en faveur de la Confédération.

En parlant des **coûts et des délais,** la question du pour-cent culturel est évoquée et il est répondu qu'il peut prendre différentes formes, mais qu'il sera appliqué sur le CFC2 Bâtiment d'un coût de 21 .4 millions.

À la question des 8,8% d'imprévus, il est répondu qu'à ce moment il est difficile d'être plus précis, que les imprévus n'émargent pas dans les différents CFC mais sont indiqués dans une ligne spécifique.

Pour la suite des études, la question des sondages géotechniques est abordée, s'agit-il d'assise du bâtiment ou de géothermie, il est répondu que même si la géothermie est intéressante, en l'état on parle d'assise du bâtiment.

À l'inquiétude d'un député quant au ratio élevé du coût des études (63%) par rapport au coût total, il est répondu qu'en effet la phase étude est complexe, la réalisation étant essentiellement un projet de transformation

Pour **l'engagement d'une cellule de projet** au Sipal, il est précisé que ce poste à 50% se fera par un recrutement.

Concernant la **Planification du projet**, le calendrier présenté dans l'exposé des motifs et projet de décret sera respecté si ce n'est que les deux premières lignes, octroi du crédit d'études par le Grand Conseil est repoussé de janvier 2019 au mois d'avril 2019 ce qui fait que la fin du délai référendaire au crédit d'études est repoussé du mois de mars 2019 au mois de juin 2019. Ceci, bien évidemment pour autant que le passage devant notre plénum se fasse dans un délai rapproché.

Concernant **les conséquences sur l'environnement**, le développement durable et la consommation d'énergie, la commission relève que ce point est peu documenté. Le chef du DFIRE précise que les exigences environnementales seront très fortes, l'utilisation du bois est évoquée. Un Député demande aussi qu'une attention particulière soit portée sur l'intégration des bâtiments dans un site qui est certes industriel mais qui mérite tout de même une attention.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

A l'unanimité, la commission adopte les 3 articles de l'exposé des motifs et projet de décret tels que proposés par le Conseil d'Etat..

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

A l'unanimité, la commission adopte le projet de décret tel qu'il ressort à l'issue de son examen.

7. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

A l'unanimité, la commission recommande au Grand Conseil d'entrer en matière sur cet EMPD.

Veytaux, le 5 mars 2019

La rapportrice :
(signé) *Christine Chevalley*

Annexe :

- Convention définissant les modalités de financement et de conduite du Centre d'entretien des routes nationales (CERN) et du Centre de gendasrmerie mobile (CGM) de Rennaz

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement,
des transports, de l'énergie et de la communication DETEC
Office fédéral des routes OFROU

Etat de Vaud

Département des finances et des relations extérieures
Service Immeubles, Patrimoine et Logistique

CONVENTION

définissant les modalités de financement et de conduite des travaux de transformation et d'agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales (CERN) et du Centre de gendarmerie mobile (CGM) de Rennaz

---

Entre, d'une part,

l'Etat de Vaud, représenté par le Département des Finances et des Relations Extérieures (DFIRE), Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL) agissant par l'intermédiaire de Monsieur Philippe Pont, chef de service,

- ci-après « le Canton » -

Et, d'autre part,

la **Confédération suisse**, représentée par l'Office fédéral des routes (OFROU), division Infrastructure, agissant par l'intermédiaire de Monsieur Jean-Bernard Duchoud, vice-directeur, chef de la Division Infrastructure routière Ouest et Monsieur Stefano Coraducci, chef de la filiale d'Estavayer-le-Lac,

- ci-après «la Confédération» -

il est convenu les modalités suivantes concernant le financement et la conduite des travaux de transformation et d'agrandissement du Centre d'entretien des routes nationales (CERN) et Centre de gendarmerie mobile (CGM) de Rennaz :

Art. 1 Préambule

Les bâtiments et équipements du CERN/CGM de Rennaz (ci-après CERN), sis sur la parcelle 158 de la commune de Rennaz (24'690 m2), ont été construits en 1970 par l'Etat de Vaud avec une contribution majoritaire de la Confédération, conformément à l'ancien droit des routes nationales qui prévoyait le financement de l'infrastructure des centres d'entretien par la Confédération à hauteur de 86%.

En raison de l'obsolescence des infrastructures existantes qui ne permettent plus de répondre à l'évolution des besoins, le Canton et la Confédération ont décidé de développer ensemble un projet de transformation et d'agrandissement du CERN. La présente convention a pour but de définir les modalités de financement et de conduite des travaux.

Art. 2 Utilisateurs du CERN

Le CERN est occupé par les trois entités suivantes, fédérales et cantonales:

- L'Unité territoriale II (UT II), mandatée par l'OFROU par contrat de prestations pour l'entretien des routes nationales (RN).
- La Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR), pour l'entretien des routes cantonales (RC).
- la Police cantonale (POLCANT) comme centre de gendarmerie mobile (CGM).

La Confédération est garante des prestations réalisées par l'UT II sous mandat de l'OFROU ; à ce titre elle établit le programme des besoins en infrastructures et assume leur financement.

Le Canton est garant des prestations réalisées par la DGMR et la POLCANT ; à ce titre il établit le programme des besoins en infrastructures et assume leur financement.

Art. 3 Maître de l'Ouvrage et commissions

Les parties ont convenu que le Maître de l'Ouvrage pour l'ensemble du projet est le Canton, représenté par le SIPaL. Celui-ci assure la gestion financière de l'opération et veille à l'application des règles et procédures en matière de construction.

Dans ce cadre, les objectifs qualitatifs visés par le Canton, les procédures administratives et les directives internes du Canton s'appliquent à l'ensemble des constructions. S'agissant d'un projet commun, la Confédération est tenue de communiquer au Canton les directives techniques ou comptables qui lui sont spécifiques et qui devraient également être intégrées dans les processus de gestion.

Un Comité de pilotage (CoPil) et une Commission de projet (CoPro) pilotent le projet selon les compétences définies par les règles internes au Canton, en particulier par la directive DRUIDE du Conseil d'Etat 9.2.3 du 27.01.2016 *« Directives concernant les constructions nouvelles et transformations importantes pour lesquelles l'Etat est le maître de l'ouvrage »* annexée à la présente convention.

Le CoPil se compose comme suit :

Présidence	M. Philippe Pont - DFIRE, SIPaL, Chef de service
Membres	M. Pierre-Yves Gruaz – DIRH, DGMR, Chef de service
	M. Jacques Antenen – DIS, POLCANT, Chef de service
	M. Jean-Claude Turtschi, OFROU, Filiale 1 Estavayer-le-Lac, Domaine gestion du patrimoine, suppléant au responsable

La CoPro se compose comme suit :

Présidence	M. Eric Jaeger – DFIRE, SIPaL, chef de projet
Membres	M. Pierre-Alain Petter – DIRH-DGMR, administrateur région Est
	M. Laurent Porchet, DIS, POLCANT, chef division bâtiment, sécurité et logistique
	M. Anass Mdiouani-Meier, OFROU, Filiale 1 Estavayer-le-Lac, Domaine gestion du patrimoine, spécialiste état des lieux

Toute modification des commissions précitées sera annoncée par la partie concernée à l'autre partie sous la forme écrite.

Art. 4 Programme des besoins et étude de faisabilité

La Commission de projet a conduit d'octobre 2017 à janvier 2018 une étude de faisabilité qui dresse le programme des besoins et évalue plusieurs scénarios d'intervention.

Le programme des besoins se monte à 9'215 m2 de surface de plancher (SP), 1'515 m2 de surface externe de plancher (SEP) et 3'258 m2 de surfaces extérieures aménagées (SA) :

Entité	SP	SEP	SP + SEP	SA
CANTON :				
DGMR	1'014	30	1'044	325
POLCANT	1'833	30	1'863	500
CONFEDERATION :				
OFROU	3'281	1'352	4'633	850
LOCAUX PARTAGES :				
DGMR/OFROU	666	0	666	783
CCEV*	1'259	0	1'259	400
COMMUN	1'161	103	1'264	400
Total par entité	9'215	1'515	10'730	3'258

TOTAL CANTON / CONFEDERATION	SP	%	SEP	%	SP + SEP	%	SA
TOTAL CANTON :	2'848	*31%*	60	*4%*	2'908	*27%*	825
TOTAL CONFEDERATION	3'281	*36%*	1'352	*89%*	4'633	*43%*	850
TOTAL LOCAUX PARTAGES :	3'086	*33%*	103	*7%*	3'189	*30%*	1'583
TOTAL GENERAL	9'215	*100%*	1'515	*100%*	10'730	*100%*	3'258

**le CCEV (Centre cantonal d'entretien des véhicules) fait partie de la DGMR mais il est partagé avec l'OFROU.*

Les surfaces sont définies selon la norme SIA 416:2003 « Surfaces et volume des bâtiments » et la norme DIN 277 « Aires et volumes de bâtiments ».

Le rapport de faisabilité du 16.02.2018 contient le programme détaillé et les études menées à ce jour. Parmi les trois scénarios présentés dans le rapport de faisabilité, la variante 9.4 « Transformation bâtiment 1 » a été retenue par le Comité de pilotage pour la réalisation. Ce rapport, annexé, fait partie intégrante de la présente convention.

Art. 5 Coût du projet

Le coût de la variante retenue par les parties pour la réalisation est estimé à CHF 37,405 Mios, selon l'étude économique réalisée par la société IEC SA (Institut pour l'Economie de la Construction SA) dans le cadre de l'étude de faisabilité.

Il est précisé que les coûts mentionnés dans la présente convention comprennent, sauf mention contraire, les coûts d'étude et de réalisation TTC, ainsi que tous frais liés au projet.

Art. 6 Définition des objets et du taux d'utilisation

L'étude économique de IEC SA définit dix objets construits ou rénovés sur le site, et le coût de chacun d'entre eux. Le détail des coûts figure sous chap. 3.4.8 du rapport de faisabilité.

Le tableau de répartition des surfaces et des coûts annexé à la présente convention récapitule, pour chaque objet, les surfaces exprimées en m2 de surface utile (SU), à savoir :

- les surfaces à usage exclusif de chaque entité,
- les surfaces communes, réparties entre les trois entités selon une clé de répartition spécifique à leur usage.

L'addition des surfaces à usage exclusif et des surfaces communes réparties, permet de définir pour chaque objet le taux d'utilisation par entité utilisatrice.

Afin de simplifier les clés de répartition, les données concernant la DGMR et la POLCANT ont été cumulées et composent les parts « Canton »

N° d'objet	Dénomination	Coût CFC 1-9 (arrondi)	Taux d'utilisation	
			Confédération	Canton
1	Bâtiment 1_Administratif existant "OLD"	5'827'000	45% *	55% *
2	Bâtiment 1_Administratif, extension "NEW"	11'374'000	45% *	55% *
3	Bâtiment 1_Administratif, bâtiment complémentaire "garages"	1'783'000	45% *	55% *
4	Bâtiment 2_Dépôt	2'153'000	64%**	36%**
5	Bâtiment 3_Atelier + dépôt "NEW"	7'304'000	64%**	36%**
6	Bâtiment 4_Couverts "NEW"	1'206'000	82%	18%
7	Local débourbeur	789'000	50%	50%
8	Station essence + installations techniques	551'000	55%	45%
9	Silos à sel	1'340'000	100%	0%
10	Aménagements extérieurs, postes communs	5'078'000	56%	44%
	Coût total	**37'405'000**		

** Les objets 1, 2 et 3 sont considérés comme un bâtiment unique. Le taux d'utilisation est calculé sur les surfaces cumulées des trois objets.*
*** Les objets 4 et 5 sont considérés comme un bâtiment unique. Le taux d'utilisation est calculé sur les surfaces cumulées des deux objets.*

Art. 7 Répartition des coûts

La répartition des coûts entre le Canton et la Confédération s'effectue sur la base des surfaces utiles (SU), à l'exception des parties définies ci-dessous comme « non communes ».

A. Répartition du coût des parties communes
Sont définies comme « parties communes » :

- les ouvrages ou parties d'ouvrages construits selon des standards usuels, et sans exigences particulières liées à leur affectation.

Le coût des parties communes comprend la totalité des frais de démolition, construction et transformation des CFC 1 (travaux préparatoires), 2 (bâtiment), 4 (aménagements extérieurs), 5 (frais secondaires – compte d'attente) et 6 (imprévus) cités dans l'étude économique de IEC SA.

La répartition du coût des parties communes entre le Canton et la Confédération reprend le taux d'utilisation défini précédemment pour chaque objet.

B. Répartition du coût des parties non communes
Sont définies comme parties « non communes » :

- Les coûts d'équipement d'exploitation et de mobilier, incluant les coûts des CFC 3 (équipements d'exploitation) et 9 (ameublement et décoration),
- Les plus-values apportées à la construction par rapport à un standard « usuel » en raison d'exigences constructives ou sécuritaires particulières.

La répartition du coût des parties « non communes » entre le Canton et la Confédération s'opère en fonction de l'utilisateur concerné.

Le coût des parties « non communes » sera intégralement porté sous les CFC 3 ou 9 afin de permettre une gestion comptable distincte de celle applicable aux parties communes.

Un montant de CHF 1'000'000 est inscrit sous CFC 3 à charge exclusive du Canton pour financer les équipements d'exploitation et les exigences constructives et sécuritaires de la POLCANT.

En application des clés de répartition définies ci-dessus, le coût de l'ouvrage est ventilé comme suit:

		TOTAL	CONFEDERATION	CANTON
CFC 0	Terrain	0	0	0
CFC 1	Travaux préparatoires	3'291'000	1'747'000	1'544'000
CFC 2	Bâtiment	23'018'000	12'873'000	10'145'000
CFC 3	Equipement d'exploitation	2'156'000	507'000	1'649'000
CFC 4	Aménagements extérieurs	3'275'000	2'094'000	1'181'000
CFC 5	Frais secondaires	1'012'000	593'000	419'000
CFC 6	Imprévus	3'302'000	1'848'000	1'454'000
CFC 9	Ameublement, décoration	1'351'000	416'000	935'000
TOTAL COÛTS CFC 1 - 9 TTC		**37'405'000**	**20'078'000**	**17'327'000**
Coefficient de répartition des coûts			**54%**	**46%**

Le tableau détaillé de la répartition des coûts par objet et par CFC fait l'objet d'une annexe à la présente convention.

Art. 8 Consolidation de la convention de financement

Lors du développement des études, s'il est constaté que les montants portés aux art. 7 et 10 devaient fluctuer de façon sensible, les parties conviennent de la signature d'un avenant à la présente convention afin d'entériner l'actualisation des coûts qui incombent à chacune des parties.

A défaut, les dispositions de la présente convention demeurent sans changement.

Art. 9 Engagements financiers

Engagements du Canton :
Le Canton s'engage à requérir les crédits cités ci-dessous, réservés de l'accord des Autorités politiques:

A. Crédit d'étude de la compétence du Conseil d'Etat
   Un crédit de CHF 400'000 octroyé par le Canton le 24.08.2017 finance l'étude de faisabilité et une partie des études d'avant-projet.

B. Crédit d'étude (CrE) de la compétence du Grand Conseil
   Un CrE sera déposé au Grand Conseil en automne 2018, relatif au développement du projet jusqu'aux soumissions rentrées. La nature et le montant dudit crédit seront validés par le CoPil.

   Ce CrE annoncera le coût estimé de l'ouvrage de même que la participation financière de la Confédération définie par la présente convention.

   Ce CrE se montera au maximum à CHF 5'000'000, et la part de la Confédération au maximum à CHF 2'700'000.

C. Crédit d'ouvrage (CrO) de la compétence du Grand Conseil
   Un CrO sera déposé au Grand Conseil en juillet 2020, pour la réalisation de l'ouvrage. La nature et le montant dudit crédit seront validés par le CoPil.

   Ce CrO annoncera le coût de l'ouvrage ainsi que la participation financière de la Confédération définie par la présente convention.

Engagements de la Condérération :
La Confédération contribue aux crédits cités ci-dessus. Elle verse au Canton un acompte de CHF 400'000 à titre de contribution au crédit d'étude cité sous lettre A.

La signature de la présente convention, par la Confédération est le préalable impératif à l'obtention des crédits cités sous lettres B et C.

Engagements mutuels
En cas de dépassement du devis pour des motifs indépendants de la volonté des parties, chacune d'elles assume le financement de la part de ce dépassement qui lui incombe en fonction des clés de répartition définies à l'art. 6.

Art. 10 Modalités de paiement

Le Canton assume la gestion comptable du projet et s'assure d'avoir les liquidités nécessaires au paiement des factures.

Le Canton prévoit les dépenses figurant dans le tableau ci-dessous dans le cadre de la révision des TCA (tranches de crédit annuelles) de mai 2018 du plan d'investissement de l'Etat de Vaud.

La Confédération verse sa participation annuelle au Canton selon les montants annoncés ci-dessous, considérés comme acomptes à l'exception du dernier versement. Les versements sont effectués sur factures du SIPaL datées du 31 mai et payées à 30 jours. La page de garde fournie par l'OFROU sera annexée aux factures.

Les montants des acomptes ci-dessous ne respectent pas annuellement la clé de répartition des investissements. Ils sont dictés par les ressources financières de l'OFROU durant les années concernées.

Les montants annoncés ci-dessous demeurent réservés des validations données par les Autorités politiques.

Le dernier versement sera calculé sur le décompte final, après déduction des acomptes versés. Il aura lieu 30 jours après la réception finale des travaux.

En cas de litige avec les contractants le Canton se réserve la possibilité de différer tout ou partie du dernier versement jusqu'à complet règlement du litige.

La Confédération a un droit de regard sur les comptes tenus par le Canton. Dans ce cadre, elle est habilitée à consulter les pièces comptables originales.

Les parties conviennent de ne pas comptabiliser d'intérêt sur les TCA versées.

Année	TCA prévue	Part Confédération	Part Canton	Date versement
2018	800'000	400'000	400'000	mai 2018
2019	2'000'000	1'100'000	900'000	juin 2019
2020	7'000'000	4'900'000	2'100'000	juin 2020
2021	10'000'000	8'000'000	2'000'000	juin 2021
2022	10'000'000	5'000'000	5'000'000	juin 2022
2023	6'000'000	678'000	5'322'000	juin 2023
2024	1'605'000	0	1'605'000	juin 2024
Total	**37'405'000**	**20'078'000**	**17'327'000**	

Art. 11 Convention d'utilisation, d'exploitation, d'entretien et de rénovation

Dans les six mois suivant la mise en service, les parties s'engagent à conclure une convention réglant l'utilisation, l'exploitation, l'entretien et la rénovation du CERN / CGM de Rennaz.

Art. 12 Aspect foncier et transfert de propriété

L'entrée en vigueur de la réforme de la péréquation financière entre la Confédération et les cantons (RPT) au 1er janvier 2008 a eu pour effet de transférer la propriété des routes nationales et de leurs composantes à la Confédération. D'après l'article 2, lettre f de l'ordonnance du 7 novembre 2007 sur les routes nationales (ORN ; RS 725.111), les centres d'entretien financés par les fonds destinés aux routes nationales en font également partie.

Le Canton est inscrit au Registre foncier en qualité de propriétaire du bien-fonds ; la situation foncière actuelle demeure sans changement jusqu'à l'achèvement des travaux.

La réquisition de transfert du bien-fonds et des bâtiments sera effectuée dans les six mois suivant la mise en service des nouvelles infrastructures.

Afin de garantir la somme importante investie par le Canton dans ce projet et considérant la cession de propriété, à terme, en faveur de la Confédération, celle-ci accepte, sur sollicitation du Canton, d'octroyer un droit d'usage de 30 ans en faveur de l'Etat de Vaud, inscrit au Registre foncier.

Art. 13 Assurances de construction

Le Canton contracte les assurances de construction, y compris auprès de l'Etablissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels du Canton de Vaud (ECA).

Art. 14 For juridique

Dans la mesure du possible les parties contractantes règlent leurs litiges par la négociation ou à l'amiable. Si elles ne parviennent pas à un accord, elles peuvent faire appel à médiateur.

Les tribunaux ordinaires sont compétents en cas de litige survenant à propos de l'interprétation et de l'application de la présente convention.

Le for juridique est à Lausanne

Art. 15 Approbation et entrée en vigueur

La présente convention entre en vigueur après sa ratification. Pour le cas où les travaux ne seraient pas réalisés la présente convention devient caduque, les parties se déclarant solidairement responsable des frais déjà engagés.

Art 16 Réserve d'ouverture des crédits, approbation

Les articles ci-dessus sont conclus sous réserve de l'ouverture des crédits nécessaires par les Chambres fédérales pour la Confédération et par le Grand Conseil pour le Canton.

Art. 17 Exemplaires

La présente convention est établie en quatre exemplaires originaux. Chaque partie contractante en reçoit deux.

Berne, 5 7 2018

Confédération suisse
Office fédéral des routes OFROU

Lausanne, 15.06.2018

Canton de Vaud
Service Immeubles, Patrimoine et Logistique

Signatures :

Jean-Bernard Duchoud
Vice-directeur
Chef Division Infrastructure routière Ouest

Philippe Pont
Chef de Service

Stefano Coraducci
Chef de Filiale

Annexes :
1. Directive DRUIDE 9.2.3 du Conseil d'Etat
2. Tableau de répartition des surfaces et des coûts du 23.03.2018 mis à jour le 07.06.2018
3. Rapport de faisabilité du 16.02.2018 mis à jour le 12.06.2018

Berne, 5 7 2018

Confédération suisse
Office fédéral des routes OFROU

Lausanne, 15.06.2018

Canton de Vaud
Service Immeubles, Patrimoine et Logistique

Signatures :

Jean-Bernard Duchoud
Vice-directeur
Chef Division Infrastructure routière Ouest

Philippe Pont
Chef de Service

Stefano Coraducci
Chef de Filiale

Annexes :
1. Directive DRUIDE 9.2.3 du Conseil d'Etat
2. Tableau de répartition des surfaces et des coûts du 23.03.2018 mis à jour le 07.06.2018
3. Rapport de faisabilité du 16.02.2018 mis à jour le 12.06.2018

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 15'834’000.- pour financer la construction d’un bâtiment pour la Direction générale de l’environnement (DGE) sur le site du plan d’affectation cantonal n° 309 « Vennes » à Lausanne

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet 3
1.1 Contexte et historique des décisions précédentes 3
1.2 Buts du présent EMPD 3
1.3 Expression des besoins 3
1.3.1 Contexte 3
1.3.2 Perspectives 4
1.4 Description du projet 4
1.4.1 Situation et accès 4
1.4.2 Besoins en stationnements 5
1.4.3 Autres études 6
1.4.4 Concept architectural 6
1.4.5 Programme des locaux 7
1.4.6 Flexibilité 7
1.4.7 Exemplarité 7
1.4.8 Matériaux de provenance locale 7
1.4.9 Sources et production d'énergie 8
1.4.10 Aménagements paysagers 8
1.4.11 Intervention artistique 8
1.5 Bases légales 8

2. Coûts et délais 9
2.1 Coûts 9
2.1.1 Coût total du projet 9
2.1.2 Financement de tiers 9
2.1.3 Mode de réalisation 9
2.1.4 Octroi des mandats 9
2.1.5 Montant du crédit d'investissement 10
2.2 Analyse économique 10
2.2.1 Ratios économiques 10
2.3 Planification du projet 11
2.3.1 Planning prévisionnel 11

3. Mode de conduite du projet 12

4. Conséquences du projet de décret 13
4.1 Conséquences sur le budget d'investissement 13
4.2 Amortissement annuel 13
4.3 Charges d'intérêt 13
4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel 13
4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement 14
4.6 Conséquences sur les communes 14
4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie 14
4.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 14
4.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA 14
4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD 14
4.10.1 Nature de la dépense 15
4.10.2 Compensation de la dépense 15
4.10.3 Conclusion 15
4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer) 15
4.12 Incidences informatiques 15
4.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 15
4.14 Simplifications administratives 15
4.15 Protection des données 15
4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement 16

5. Conclusion 17

PROJET DE DECRET ..... Erreur ! Signet non défini.

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Contexte et historique des décisions précédentes

Le 1er janvier 2013, la Direction Générale de l'Environnement (DGE), nouvellement créée est opérationnelle.

Le 28 février 2013, la Commission des finances du Grand Conseil adopte un crédit d'étude de CHF 60'000.- pour établir la programmation des futurs locaux de la DGE.

Le 6 juillet 2016, le Conseil d'Etat valide l'implantation de la « Maison de l'environnement » sur le périmètre « I » du PAC n° 309 « Vennes » ainsi que dans les bâtiments A et E du Centre de Laboratoires d'Epalinges (CLE).

Le 8 septembre 2016, la Commission des finances du Grand Conseil adopte un crédit d'étude de CHF 340'000.- pour financer les études préliminaires d'un bâtiment pour la DGE.

Le 28 novembre 2017, le Grand Conseil accorde au Conseil d'Etat un crédit de CHF 2'950'000.- pour financer les études en vue de la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement (DGE) sur le site du plan d'affectation cantonal « Vennes » à Lausanne.

L'exposé des motifs et projet de décret du 28 novembre 2017 a permis de sélectionner, sur concours en entreprise totale, le projet « Dikhotomia », présenté publiquement le 5 février 2018. Entièrement réalisé en bois des forêts cantonales et répondant aux exigences de différentes labellisations environnementales et énergétiques, ce projet répond aux attentes d'exemplarité décrites dans l'EMPD précité, notamment en termes de développement durable et de consommation d'énergie, ceci tout au long de son cycle de vie.

1.2 Buts du présent EMPD

Le présent exposé des motifs et projet de décret a pour but de mettre à disposition du Conseil d'Etat les moyens qui lui permettront de financer la construction d'un bâtiment pour la DGE sur le site du plan d'affectation cantonal « Vennes » à Lausanne.

Les moyens financiers ainsi obtenus permettront la mise en service du bâtiment en février 2021.

1.3 Expression des besoins

1.3.1 Contexte

Le but est de regrouper et centraliser l'ensemble des activités de la DGE en un seul et même lieu sur le site de « Vennes », à l'exception des laboratoires et locaux de la Direction de l'environnement industriel, urbain et rural (DGE-DIREV), maintenus sur le site adjacent (CLE), afin d'éviter un surcoût du projet.

Le bâtiment regroupera 166 collaborateurs des entités de support de la Direction générale, la Direction de l'énergie et les quatre divisions de la Direction des ressources et du patrimoine naturels.

Ce regroupement est important car bien que la création de la DGE, depuis le 1er janvier 2013, ait permis un renforcement incontestable de la position de l'Etat sur la scène de l'énergie et des dossiers de la prévention des pollutions, ce service demeure confronté à des limites structurelles. Ces dernières font, que d'une part, des réformes parmi les plus importantes ne peuvent pas être utilement conduites et, que d'autre part, au lieu de permettre la poursuite du développement des synergies, ces conditions engendrent des coûts dédiés à compenser les effets de la dispersion des entités du service.

Cette réalisation est par ailleurs conforme à la stratégie immobilière de l'Etat de Vaud, lignes directrices à l'horizon 2020 validées par le Conseil d'Etat le 8 décembre 2010, qui repose sur cinq piliers dont le premier est de privilégier la propriété plutôt que la location. Cette option est retenue principalement pour la localisation des entités conduisant des activités pérennes.

Les activités des entités de la DGE forment un ensemble cohérent, avec de nombreuses interactions transversales. Les entités qui seront regroupées dans le bâtiment comprennent :

- Les unités de support qui forment l'état-major de la DGE et qui exercent un rôle transversal essentiel au bon fonctionnement du service (coordination transversale, conseil juridique, gestion des systèmes d'information, ressources humaines, gestion financière ainsi que toutes les prestations liées à l'administration générale et à la logistique du service).

- La Direction de l'énergie (DGE-DIREN), confrontée à un manque de place dans ses bureaux actuels, au moment ou un afflux financier important de la Confédération est en cours et une diversification importante des tâches se développe, en lien avec la mise en œuvre de la Stratégie énergétique 2050 de la Confédération.
- La Direction des ressources et du patrimoine naturels (DGE-DIRNA), constituée de 4 divisions œuvrant actuellement sur trois sites très distants, ce qui limite les opportunités de développement d'une vision commune ainsi que d'une politique intégrée et cohérente de conservation et de gestion des ressources naturelles telle que prévue au Programme de législature du Conseil d'Etat (2017-2022).

1.3.2 Perspectives

Comme cela a été précisé plus haut, la DGE-DIREV, avec ses laboratoires, est maintenue dans les locaux actuels au CLE et ne fait pas partie du regroupement. En revanche, l'option d'une extension a été prévue dans le cadre du projet mis à l'enquête, afin de permettre ce regroupement dans une étape future.

Des synergies entre les différents domaines d'activité de la DGE vont clairement faciliter et accélérer le traitement des dossiers transversaux et la réalisation de projets stratégiques pour le canton et ainsi améliorer les services et les prestations à la population. A titre d'exemple, la politique climatique, les énergies renouvelables comme la géothermie, le bois, l'énergie éolienne ou l'hydroélectricité ou encore la gestion des ressources naturelles sont des domaines nécessitant une intense coordination interne entre tous les organes de la DGE pour être développés.

Pour mémoire, une fois le regroupement réalisé, le CHUV reprendra les locaux actuellement occupés par la DGE au chemin de la Vulliette, pour le domaine de la médecine légale. Les surfaces de la route du Valentin seront affectées aux services actuellement en location auprès de tiers, réduisant ainsi considérablement la charge locative annuelle de l'Etat.

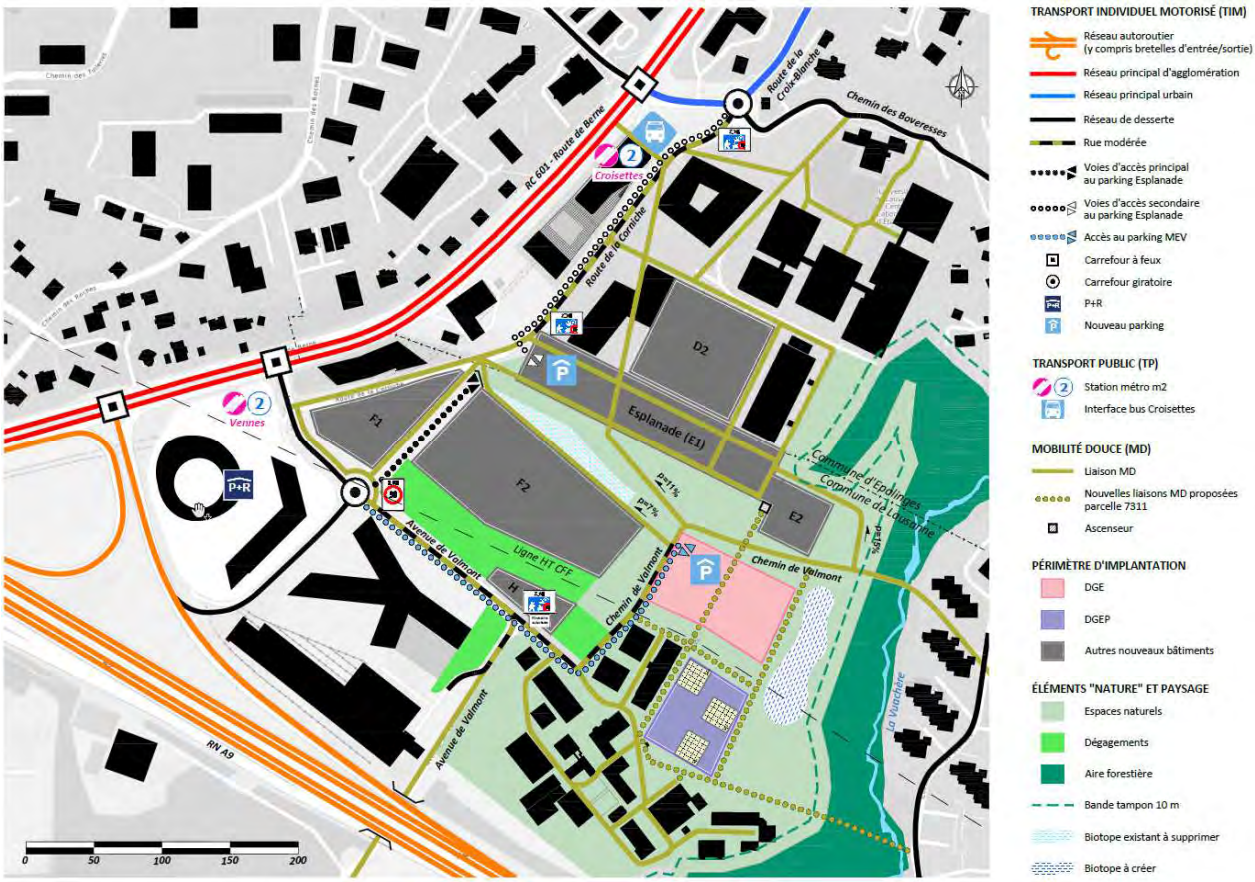
1.4 Description du projet

1.4.1 Situation et accès

Le bâtiment dédié à la « Maison de l'environnement » (1) sera situé dans la partie sud du site du Biopôle (4), sur un terrain voisin du Centre d'orientation et de formation professionnelle (COFOP) (3), tout en maintenant, dans ses locaux actuels, la DGE-DIREV, ainsi que ses laboratoires, sur le site adjacent du CLE (2).

Le site de la future DGE présente une excellente accessibilité en transport public (stations Vennes et Croisettes du métro M2, interface bus des Croisettes) et en transport individuel motorisé (jonction autoroutière A9, route de Berne). Le secteur héberge en outre le P+R de Vennes pour favoriser l'échange modal et promouvoir l'accès au centre-ville en transport public.

Les principes d'accessibilité multimodale à la future « Maison de l'environnement » reprennent les conditions-cadres établies par le Plan d'affectation cantonal (PAC) n°309 « Vennes » et sont synthétisés dans le schéma ci-après :



L'accès au bâtiment pour les véhicules autorisés, les livraisons et les urgences se fera par l'avenue de Valmont, puis le chemin de Valmont, à l'ouest du bâtiment.

En ce qui concerne la mobilité douce et les accès piétons, des cheminements raccorderont l'entrée du futur bâtiment aux axes existants, aux arrêts de transports publics voisins (M2 et TL), ainsi qu'aux bâtiments du Biopôle et du CLE.

1.4.2 Besoins en stationnements

Le réseau routier jouxtant le PAC de Vennes est fortement sollicité. A l'horizon de planification, les carrefours de l'avenue de Valmont et Croisettes à la route de Berne, ne disposeront vraisemblablement d'aucune réserve de capacité. Dans ce contexte, il est important de limiter la génération de trafic. Pour cela, la stratégie de stationnement proposée est de :

- Limiter l'offre de stationnement à destination, en agissant sur le choix modal.
- Dimensionner l'offre de stationnement sans considérer les besoins des visiteurs ; leur demande en stationnement sera absorbée par le parking de l'Esplanade ou le P+R de Vennes.
- Limiter l'accès au stationnement aux ayants droit, à savoir, principalement, le personnel de la DGE.

Places réservées pour les voitures de service : le dimensionnement de cette offre spécifique a été réalisé à partir des données fournies par la DGE.

Places réservées pour les voitures du service d'auto partage : pour couvrir les besoins des déplacements professionnels, la DGE prévoit de compléter l'offre actuelle avec des voitures Mobility. Il est à noter que leur nombre exact devra être confirmé par le Plan de mobilité d'entreprise qui est en cours de réalisation.

Besoins des deux-roues légers : l'art 33 du RPAC établi que les places de stationnement pour les deux-roues seront aménagées en suffisance et selon la norme VSS en vigueur. Les fortes limitations imposées au stationnement « voiture » seront vraisemblablement accompagnées par un essor de l'usage des motos, scooters et vélos électriques.

Des emplacements de parcage équipés pour la recharge électrique des véhicules sont prévus.

Le nombre de places de stationnement de la « Maison de l'environnement » se résume comme suit :

Total voitures :	**44**
Personnel	36
Véhicules de service	4
Personnes à mobilité réduite	2
Mobility	2
Total 2 roues :	**32**
Vélos	21
Motos, Scooters	11

1.4.3 Autres études

Voirie d'accès au parking :

L'accès au parking de la « Maison de l'environnement » sera assuré par le cheminement route de Berne - avenue de Valmont - chemin de Valmont. Il devra être traité comme zones de rencontre 20 km/h. Les aménagements devront prévoir des sur-largeurs ponctuelles pour permettre le croisement des véhicules.

Réseaux souterrains :

Une analyse préliminaire des réseaux existants sur l'ensemble du secteur a été effectuée. Il a été confirmé que la capacité des réseaux existants permettra d'absorber les besoins générés par les constructions existantes et futures du secteur.

L'eau potable est disponible à proximité immédiate de la « Maison de l'environnement », sur le chemin de Valmont.

Les réseaux d'assainissement, d'électricité et de fibre optique seront étendus pour atteindre la « Maison de l'environnement ».

1.4.4 Concept architectural

L'implantation du projet entre cour et jardin dicte l'organisation interne du bâtiment et se reflète dans la volumétrie du projet. Un large couvert marque l'entrée du bâtiment côté cour, alors qu'une terrasse généreuse au dernier étage, côté jardin, s'ouvre sur le grand paysage et le Sud. Ces deux larges ouvertures servent d'interfaces entre espaces publics et privés, entre intérieur et extérieur.

Le projet s'organise autour de deux atriums articulant une zone centrale de rencontre, des archives ouvertes ainsi que des espaces servants. Les circulations horizontales, dimensionnées pour les personnes à mobilité réduite, s'organisent autour de ce cœur et desservent les bureaux en couronne. Elles débouchent sur des fenêtres vers l'extérieur et sont ponctuées d'ouvertures sur les atriums.

Les deux atriums sont végétalisés. Ils apportent lumière, ambiance et convivialité aux espaces qui leurs sont liés. Ils servent également de circulation verticale assurant une connexion forte entre les étages et les différents services.

L'atrium d'entrée s'ouvre au rez-de-chaussée et devient espace d'accueil pour la réception et foyer pour la salle de conférence. Orné d'un arbre, il est le cœur de la zone publique, visible depuis la cour.

Tous les bureaux bénéficient du premier jour et des vues extérieures. Les salles de conférences s'ouvrent sur l'atrium d'entrée en second jour. Au dernier étage, elles sont directement liées à la cafétéria, permettant ainsi de multiples usages.

Cette flexibilité est également recherchée pour les zones de rencontre et archives ouvertes, réparties à chaque niveau. Ces espaces sont ouverts sur le second atrium et sont directement liés aux circulations verticales et horizontales. Ils peuvent servir de lieux de consultation, de repos ou d'échanges informels.

1.4.5 Programme des locaux

Chaque direction est rassemblée sur un niveau, privilégiant ainsi les proximités et les synergies. Fait exception la DGE-DIRNA, dont les divisions GEODE, FORÊT, BIODIV et EAU sont réparties sur les 2 derniers étages au vu du nombre de collaborateurs.

La zone publique se concentre au rez-de-chaussée autour de l'accueil et de la grande salle de conférence. Son positionnement et sa compacité permettent un contrôle des accès facilité. La cafétéria, ainsi que sa généreuse terrasse, sont installées au dernier étage et bénéficient d'une vue dégagée. Cet espace dédié au personnel est dès lors éloigné du flux des passants et visiteurs au rez-de-chaussée.

Récapitulation des surfaces en m^2 :

Surfaces		Bureaux et locaux liés	Parking	Total
Utiles principales	SUP	2'508	0	2'508
Secondaires	SUS	205	521	727
Utiles	SU	2'714	521	3'235
Dégagements	SD	1'124	594	1'718
Installations	SI	172	0	172
Nettes	SN	4'010	1'115	5'125
Construction	SC	629	21	650
Planchers	SP	4'639	1'136	5'775

Volume du bâtiment SIA 416 : environ 19'720 m^3.

1.4.6 Flexibilité

Le principe structurel et la trame mise en place offrent une liberté totale dans l'aménagement intérieur des places de travail. Celles-ci peuvent être cloisonnées en bureaux simple ou double comme demandé, mais aussi en grands bureaux communautaires ou en bureaux paysagers sans aucun cloisonnement.

Les cloisons légères entre bureaux sont prévues en carreaux de plâtre. Cette solution permet un remaniement des bureaux dans le futur tout en garantissant des exigences acoustiques accrues. La facilité de mise en œuvre ainsi que le coût faible sont d'autres arguments positifs. Leur bonne inertie thermique permet d'éviter de trop fortes variations thermiques dans les bureaux.

1.4.7 Exemplarité

En tant que bâtiment exemplaire, la « Maison de l'environnement » a été conçue comme une construction passive. Son noyau est à la fois le cœur spatial du projet mais également l'élément permettant de réguler le climat intérieur.

Défini par un mur épais en terre crue, ce cœur minéral dialogue avec la légèreté de la construction en bois. Sa masse permet de maximiser l'inertie thermique au cœur du bâtiment. La chaleur emmagasinée à travers le rayonnement solaire des atriums est restituée en hiver dans les bureaux et les espaces de circulation et permet ainsi de réduire les besoins de chauffage. En été, la circulation d'air au travers des atriums permet de rafraîchir le bâtiment (système de free-cooling). Le reste du temps, la ventilation est assurée par des monoblocs double-flux, équipés de récupérateurs de chaleur sur l'air sortant.

La végétalisation des patios permet de purifier l'air du CO_2 accumulé dans la journée et de maintenir un taux d'humidité relative adéquat. Les parois en terre crue absorbent l'humidité quand elle est en excès. En la restituant dans l'air quand celui-ci est trop sec, elles contribuent au confort intérieur et endiguent les phénomènes de condensation et le développement de moisissures.

Les éléments susmentionnés aident le projet à respecter et à obtenir les exigences des labels « Minergie P-Eco » et « SméO ».

1.4.8 Matériaux de provenance locale

Le projet proposé est composé principalement de matériaux de construction renouvelables, recyclables et avec une faible part d'énergie grise. Hormis les fondations en béton, les deux matériaux principaux, la terre et le bois, sont fournis localement et ne nécessitent que peu de transformations.

Si le bois est un matériau isolant et durable, sa faible densité ne permet aucun stockage de la chaleur. La mise en œuvre de la terre crue vient compenser ce manque par sa forte inertie thermique. La combinaison de ces deux notions antagonistes, légèreté et masse, permet la construction d'une maison passive.

En plus de ses qualités écologiques, la construction en bois comporte plusieurs avantages. Grâce à un niveau de préfabrication élevé, la durée du chantier in situ peut être optimisée. Afin de combiner la construction des éléments en bois avec celle du noyau en terre, ce dernier sera réalisé au moyen d'éléments en terre crue préfabriqués. Selon la qualité des sols, les terres d'excavation pourront être dévolues à cet usage.

Dans le cadre du concours en entreprise totale pour la réalisation de la « Maison de l'environnement », le bois, propriété du Canton de Vaud, est utilisé intensivement et rationnellement. Le marché public permet ainsi de valoriser le bois local. Ce processus innovant a reçu l'appui de l'Office Fédéral de l'Environnement (OFEV - Plan d'action bois), concrétisé par l'octroi d'une subvention.

1.4.9 Sources et production d'énergie

La production de chaleur est assurée par l'installation d'une pompe à chaleur d'une puissance de 80 kW, raccordée sur un réseau de sondes géothermiques d'une profondeur totale de 1'800 m.

La diffusion de chaleur est prévue par des îlots rayonnants installés au plafond des locaux, entre le solivage de la construction bois.

Durant l'été, la distribution du rafraîchissement par géocooling se fait par les réseaux de distribution décrits ci-dessus. En plus d'assurer un confort accru en été, ce système permettra une recharge du terrain durant la période estivale, visant à pérenniser l'exploitation de l'énergie géothermique dans le temps.

La politique énergétique de l'Etat de Vaud vise à augmenter la production d'énergie renouvelable et à diminuer sa dépendance énergétique vis-à-vis de l'étranger. Pour répondre à la politique énergétique susmentionnée, le Service Immeubles Patrimoine et Logistique (SIPaL) met en place une stratégie qui consiste à mettre à disposition, des producteurs / distributeurs d'électricité, les surfaces des toitures de ses bâtiments. A ce titre, l'ensemble des surfaces disponibles en toiture sera recouverte de panneaux solaires photovoltaïques afin d'assurer un minima de 20% des consommations conformément à l'art. 28b de la loi vaudoise sur l'énergie.

1.4.10 Aménagements paysagers

Dans un contexte qui s'urbanise et se minéralise, la « Maison de l'environnement » jouit d'une situation paysagère privilégiée. Elle est au cœur d'un « petit coin de campagne » constitué de prairies au Nord et à l'Est, d'un verger à l'Ouest. A l'Est, la Vuachère et son cordon boisé forment un écrin de verdure remarquable.

Il s'agit de respecter et de préserver ce riche contexte paysager, agricole et biologique, c'est-à-dire intervenir le moins possible sur les surfaces existantes et les prolonger dès que possible à l'intérieur du projet. Les fruitiers à l'Ouest du site colonisent le parking et la zone d'accueil qui se retrouvent ainsi au cœur d'un verger. La prairie s'invite jusqu'au pied des façades du bâtiment. Elle pourra être fauchée, et accueillir, côté Est, quelques tables et chaises pour former une terrasse éphémère le temps d'une saison. Deux grands érables sycomores isolés, à l'instar des grands arbres du site, sont plantés dans la prairie, proches du bâtiment, et apportent de l'ombre en été.

Un biotope existant sur une parcelle voisine, condamné à disparaître pour de nouvelles constructions, sera remplacé par un nouveau biotope reconstitué à proximité de la « Maison de l'environnement », en bordure de la « Vuachère ».

1.4.11 Intervention artistique

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au Règlement concernant l'Intervention Artistique dans les Bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 mars 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure de concours.

1.5 Bases légales

Réponse au postulat de la députée Anne-Marie Dick et consorts demandant la réunion des services de l'Etat de Vaud qui ont pour mission la protection et la défense de l'environnement (05/POS/160), approuvée lors de la séance du Conseil d'Etat du 31 mai 2017 puis par le Grand Conseil en date du 28 novembre 2017.

2. COUTS ET DELAIS

2.1 Coûts

2.1.1 Coût total du projet

		Prévu dans Crédit d'étude	Crédit d'investissement		Différence
CFC	**LIBELLE**	**CHF**	**CHF**	**%**	**CHF**
0	TERRAIN	-.-	105'000.-	0.60	105'000.-
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	-.-	417'000.-	2.37	417'000.-
2	BATIMENT ET PARKING	13'558'000.-	14'414'000.-	82.00	856'000.-
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	976'000.-	197'500.-	1.12	-778'500.-
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	330'000.-	305'000.-	1.73	-25'000.-
5	TAXES ET FRAIS SECONDAIRES	739'000.-	1'394'000.-	7.93	655'000.-
6	RESERVES DIVERS ET IMPREVUS	-.-	278'500.-	1.58	278'500.-
9	AMEUBLEMENT DECORATION	1'139'000.-	469'000.-	2.67	-670'000.-
TOTAL HT		16'742'000.-	17'580'000.-	100.00	838'000.-
DONT	HONORAIRES	2'536'000.-	2'642'000.-		106'000.-
TVA	8,0 / 7,7 % arrondi	1'339'000.-	1'354'000.-		15'000.-
TOTAL TTC		**18'081'000.-**	**18'934'000.-**		**853'000.-**

Les écarts entre crédit d'étude et crédit d'investissement s'expliquent ci-après :

CFC 0 Sondages et études supplémentaires dus à la mauvaise qualité du terrain

CFC 1 Travaux supplémentaires dus à la mauvaise qualité du terrain : fondations spéciales, protections de fouilles, étanchements

CFC 2 Montant du parking intégré ainsi qu'une partie CFC 3 « Equipements d'exploitation »
Ventilation double-flux, labels « Minergie P-Eco » et « SméO » intégrés
Amélioration de la convivialité
Recherches d'économies

CFC 3 Prise en compte de certains équipements au CFC 2
Recherches d'économies

CFC 4 Recherches d'économies

CFC 5 Prise en compte d'un appui, au sein de la DGE, sur la durée de l'ensemble du projet (voir 4.4)
Prestations supplémentaires du maître de l'ouvrage

CFC 6 Le montant, (4% initialement intégré au CFC 2), est diminué grâce à la garantie du prix fixe de l'entreprise totale

CFC 9 Recherches d'économies
Prise en compte de certains équipements au CFC 2

Le coût des travaux ci-dessus est basé sur des estimations faites à l'indice de la construction de la région lémanique d'avril 2018, soit 97.1 (base octobre 2015 =100). Ceci signifie que les éventuelles hausses de coûts se calculeront à partir de cette date et que ces montants entreront dans le décompte final de l'opération.

2.1.2 Financement de tiers

La Confédération encourage l'utilisation du bois issu des forêts suisses par le « Plan d'action bois ». A ce titre, une demande de subside a été adressée le 23 mai 2018 auprès de l'OFEV. La subvention attendue est d'environ CHF 150'000.-.

2.1.3 Mode de réalisation

La « Maison de l'environnement » sera réalisée en entreprise totale. Ceci permet de répondre aux exigences élevées de la DGE en matière de respect de l'environnement, tout en garantissant le respect des coûts et des délais.

2.1.4 Octroi des mandats

Le maître d'ouvrage étant l'Etat de Vaud, la législation sur les marchés publics s'applique et règle les procédures d'attribution des marchés nécessaires à la réalisation de la « Maison de l'environnement ». L'importance du marché étant supérieure au seuil, il est soumis aux accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les marchés publics.

L'octroi des mandats s'est fait sur la base d'un concours d'architecture et d'ingénierie en entreprise totale, en respect de la législation relative aux marchés publics. L'entreprise totale doit inclure dans son offre toutes les prestations (honoraires, travaux, fournitures, frais et taxes) nécessaires pour concevoir et réaliser le programme, afin qu'il puisse être exploité sans défaut selon l'usage prévu.

Le concours fut lancé le 9 juin 2017. Au terme du délai de dépôt, 5 projets furent remis, déclarés conformes et évalués sous l'angle des critères d'aptitude (organisation de base et références du soumissionnaire). Les cinq offres reçues répondaient à tous les critères d'aptitude requis, de ce fait, elles ont été admises à l'évaluation selon les critères d'adjudication suivants :

1. Prix et conditions économiques de l'offre 30 %
2. Organisation pour l'exécution du marché 20 %
3. Qualités architecturales et techniques de l'offre 50 %

Le 15 décembre 2017, le comité d'évaluation du concours, à l'unanimité, a recommandé au Maître de l'ouvrage l'attribution du marché à l'entreprise JPF ENTREPRISE GENERALE SA. Le résultat du concours a été rendu public le 5 février 2018 avec un communiqué et une conférence de presse.

Le crédit d'études octroyé par le Grand Conseil en décembre 2017 a permis de réaliser les prestations d'études, le concours d'architecture et d'ingénierie en entreprise totale (ET) et la demande de permis de construire, ceci afin de commencer le chantier immédiatement après la décision d'octroi du crédit d'investissement.

2.1.5 Montant du crédit d'investissement

Le montant total de l'investissement s'élève à CHF 18'934'000.-. Considérant le crédit d'étude de CHF 2'950'000.- octroyé par le Grand Conseil via l'EMPD n° 378, décret du 28 novembre 2017 et la subvention escomptée de l'OFEV, la présente demande de crédit d'investissement est de CHF 15'834'000.-. Au 30 juillet 2018, les engagements se montent à CHF 606'038.-.

Le présent crédit d'investissement est constitué des éléments suivants :

Coût total de l'ouvrage	CHF	18'934'000-
Coût crédit d'étude GC du 28 novembre 2017	CHF	2'950'000.-
Sous-total 1	CHF	15'984'000.-
Subvention OFEV	CHF	150'000.-
Total du crédit d'investissement demandé au GC	**CHF**	**15'834'000.-**

2.2 Analyse économique

2.2.1 Ratios économiques

Le projet tend vers une optimisation des coûts, d'une part par le souci de rationalisation du SIPaL et d'autre part grâce à la compacité du bâtiment, au choix des matériaux et à l'optimisation des installations techniques.

Coût (HT) par m^2 de surface de plancher	CFC 2-3	CHF / m^2	2'530.-
	CFC 1-9	CHF / m^2	3'026.-
Coût (HT) par m^2 de surface utile	CFC 2-3	CHF / m^2	4'517.-
	CFC 1-9	CHF / m^2	5'402.-
Coût (HT) par m^3 de volume SIA 416	CFC 2-3	CHF / m^3	741.-
	CFC 1-9	CHF / m^3	886.-

Les ratios de coûts de construction correspondent à des coûts de construction moyens pour des bâtiments administratifs dans la région de l'arc lémanique.

2.3 Planification du projet

2.3.1 Planning prévisionnel

- Etudes préliminaires	août 2016 à février 2017
- Lancement de l'appel d'offres en entreprise totale	mai 2017
- Octroi du crédit d'études par le Grand Conseil	novembre 2017
- Désignation de l'entreprise totale	février 2018
- Mise au point avant-projet	juin 2018
- Projet définitif, dossier de demande d'autorisation	octobre 2018
- Préparation de l'exécution	novembre 2018 à mars 2019
- Octroi du crédit d'investissement Grand Conseil	avril 2019
- Délivrance du permis de construire	avril 2019
- Exécution	mai 2019 à octobre 2020
- Mise en service	février 2021

Ce planning est conditionné par l'octroi du crédit d'investissement par le Grand Conseil et l'obtention du permis de construire en avril 2019.

3. MODE DE CONDUITE DU PROJET

Le mode de conduite du projet, mis en place dans le cadre du crédit d'études, répond à la Directive 9.2.3 (DRUIDE), concernant les bâtiments et constructions, chapitre IV Réalisation, dont les articles sont applicables.

Le suivi financier s'effectuera selon les directives administratives pour les constructions de l'Etat de Vaud, chapitre 7.10 - *Suivi financier de l'affaire dès l'obtention du crédit d'ouvrage.*

Ainsi, le suivi du projet (contrôle financier, planification et maîtrise d'ouvrage) sera assuré par la Commission de projet nommée par le Conseil d'Etat.

4. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

4.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000304.02 « Maison de l'environnement Lsne Vennes ». Il est prévu au budget 2019 et au plan d'investissement 2020-2023 avec les montants ci-dessous. Ceux-ci seront adaptés et mis à jour lors des prochaines TCA.

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023
Budget d'investissement 2019 et plan 2020-2023	2'950	7'000	2'900	2'300	1'900

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022 (et suivantes)	Total
Investissement total : dépenses brutes	2'950	7'000	2'900	3'134	15'984
Investissement total : recettes de tiers	150				150
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	**2'800**	**7'000**	**2'900**	**3'134**	**15'834**

4.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 25 ans à raison de CHF 633'400.- par an, dès 2019.

4.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 15'834'000.- x 4% x 0.55) CHF 348'400.-, dès 2019.

4.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Un appui, au sein de la DGE, sous la forme d'un poste de chef de projet à temps plein, de durée déterminée a été accordé par l'EMPD crédit d'étude de CHF 2'950'000.-.

En fonction du planning général de juin 2018, les besoins ont été revus à la baisse en passant de 5 ans à 4 ans et 3 mois :

Type de poste	ETP	Durée totale (4.3 ans)	Phase études (1.3 an)	Phase réalisation (3 ans)
Chef de projet – développement opérationnel (DGE)	1.0	650'000.00	190'000.00	460'000.00
TOTAL	**1.0**	**650'000.00**	**190'000.00**	**460'000.00**

La durée totale de cet engagement sera déterminée en fonction du calendrier de réalisation et fixée pour la durée totale du projet. Le financement de la phase d'étude est assuré par le crédit d'étude de CHF 2'950'000.- octroyé par le Grand Conseil via l'EMPD n° 378, décret du 28 novembre 2017. La poursuite du financement de ce poste sera assurée par l'EMPD crédit d'investissement. Cet engagement se fera sous la forme de contrats à durée déterminée (CDD).

4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Les charges projetées seront entièrement compensées par une économie prévue sur les loyers annuels de la DGE de CHF 301'700.- et la valorisation des locaux propriétés de l'Etat à hauteur de CHF 610'800.- auquel s'ajoute une réduction de charges pérenne qui sera assurée par la Direction générale de l'environnement (DGE) pour le solde, soit au total CHF 1'341'700.-.

La réduction de charges de la DGE, à ce jour dispersée sur 6 sites distincts, sera induite par la suppression de mandats de services (CHF 125'100.-) actuellement nécessaires à son fonctionnement, des économies d'un montant d'au moins CHF 30'000.- sur les frais de déplacements entre ces différents emplacements et le solde sur des postes de durée déterminée (CHF 274'100.-).

Les économies et réductions de charges commenceront à être effectives dès 2021, sous réserve d'éventuels retards dans la réalisation du bâtiment « Maison de l'environnement ».

4.6 Conséquences sur les communes

Les prestations aux communes dans les domaines de l'énergie et de l'environnement seront améliorées dès lors qu'il s'agit là d'un des principaux groupes de prestations du service considéré.

4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Ces conséquences qui découlent de l'essence même du projet ont été évoquées aux chapitres 1.4.7 à 1.4.10.

Le bâtiment à réaliser sera exemplaire en termes de développement durable et de consommation d'énergie, ceci tout au long de son cycle de vie. Il sera par ailleurs une interface pour les acteurs des domaines de l'environnement, de l'énergie et des technologies propres et sobres en carbone. Il s'agira d'un bâtiment évolutif capable de s'adapter aux nouvelles technologies et aux modes de travail futurs.

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

La construction du bâtiment « Maison de l'environnement » permettra de répondre au Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat, notamment aux mesures « 3.3. - Poursuivre une politique faisant de l'Etat un employeur attractif et exemplaire » ainsi que « 1.13 - Mettre en œuvre une politique environnementale cohérente.. ».

Le regroupement dont il est question dans des locaux exemplaires améliora entre autre la coordination entre les différents domaines pilotés par la DGE.

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

Néant.

4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, 2ème alinéa Cst-VD, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, le Conseil d'Etat est tenu de présenter des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant.
Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites « liées », soustraites à l'obligation citée. La notion de dépense liée a été définie par le Tribunal fédéral dans le cadre de sa jurisprudence relative au référendum financier obligatoire (ATF 113 Ia 396 c. 4a ; 112 Ia 51, c. 4a = JdT 1988 I 101ss ; ATF 111 Ia 34 = JdT 1986 I 264 ss; ATF 95 I 538 = JdT 1971 I 379; ATF 93 I 625 = JdT 1969 I 125).
La loi vaudoise du 20 septembre 2005 sur les finances (LFin ; RSV 610.11) a traduit ce principe en ce sens qu'une charge est liée lorsque son principe, son ampleur et le moment où elle peut être engagée sont imposés par une disposition légale en vigueur ou par l'exécution d'une tâche publique préexistante au projet de loi ou de décret.
A l'inverse, on est en présence d'une dépense nouvelle lorsque l'autorité de décision jouit d'une marge de manœuvre relativement importante quant au principe de la dépense, à son étendue, au moment où elle sera engagée ou à d'autres modalités. Ainsi, même lorsque la question de savoir « si » une tâche entraînant des dépenses doit être accomplie est résolue par un texte légal ou constitutionnel, celle de savoir « comment », « quand » et à quel coût elle doit être accomplie peut avoir une importance assez grande. Il convient donc systématiquement de procéder à une analyse en deux étapes de la dépense envisagée.

4.10.1 Nature de la dépense

Dans le cas d'espèce, l'Etat dispose d'une certaine marge d'appréciation. Dès lors, au regard de la jurisprudence du Tribunal fédéral, la dépense prévue ne peut être qualifiée de liée, mais représente une charge nouvelle. Celle-ci doit en conséquence faire l'objet de mesures de compensation.

4.10.2 Compensation de la dépense

La dépense concernée vise d'une part à remplacer des surfaces louées par d'autres surfaces, propriétés de l'Etat de Vaud, et d'autre part, à augmenter la cohérence des actions de l'Etat dans les domaines environnementaux et énergétiques. Il ne fait aucun doute que l'administration cantonale doit disposer d'une structure adéquate permettant d'être performante en matière de gestion et mise en œuvre de projets stratégiques pour le canton, ainsi que de prestations à la population.

La DGE dispose actuellement d'une surface utile de 3'719 m2 dans sa disposition actuelle, dispersée sur plusieurs sites de la région lausannoise. Avec ce projet, cette surface utile sera réduite à 2'714 m2. En conséquence, le projet engendre une économie de surfaces et de loyers. Par ailleurs, les surfaces existantes seront réallouées à d'autres services de l'Etat. Les charges occasionnées seront donc entièrement compensées (cf. aussi chiffre 4.5 ci-dessus). Dès lors, dans la mesure où le projet vise à remplacer les surfaces utilisées par des surfaces moins étendues permettant, de plus d'accroître la qualité des prestations, des économies substantielles seront réalisées.

4.10.3 Conclusion

La « Maison de l'environnement » permettra à la DGE de poursuivre les missions qui lui sont confiées par les législations fédérales et cantonales dans les domaines de l'environnement et de l'énergie mais dont l'accomplissement est devenu difficile en raison de la dispersion des effectifs sur de nombreux sites. Par ailleurs, les économies prévues sur les loyers annuels de l'Etat et les autres réductions de charges pérennes assumées par la DGE, qui se matérialiseront lors de l'emménagement dans les nouveaux locaux, couvriront entièrement les charges nouvelles engendrées par le projet.

4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.12 Incidences informatiques

Néant.

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

La gestion des conventions-programmes sera optimisée par la rationalisation et le regroupement des entités DGE.

4.14 Simplifications administratives

Le regroupement des entités DGE aura pour conséquence des synergies et engendrera des simplifications administratives.

4.15 Protection des données

Néant.

4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Les travaux relatifs au présent crédit d'investissement génèrent une charge annuelle d'intérêt de CHF 348'400.- et un amortissement annuel de CHF 633'400.-.

Pour rappel, le crédit d'étude adopté le 28 novembre 2017 par le Grand Conseil relatif à la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement génère une charge d'intérêts de CHF 64'900.- et d'amortissement de CHF 295'000.-.

En résumé, la construction de la « Maison de l'environnement » engendrera durant les 9 prochaines années des charges annuelles cumulées d'intérêt de CHF 413'300.- et CHF 928'400.- d'amortissement. Dès la 10ème année, une fois le crédit d'étude totalement amorti, les charges annuelles seront respectivement de CHF 348'400.- et CHF 633'400.-.

Les diminutions de charges de CHF 912'500.- relatives aux loyers et à la valorisation des locaux propriétés de l'Etat, ainsi que celles liées aux frais de fonctionnement, mentionnées au point 4.5 pour un montant de CHF 429'200.-, n'interviendront progressivement qu'à partir du déménagement des entités concernées.

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
Personnel supplémentaire (ETP)					
Frais d'exploitation					
Charge d'intérêt	413.3	413.3	413.3	413.3	1'653.2
Amortissement	928.4	928.4	928.4	928.4	3'713.6
Prise en charge du service de la dette					
Autres charges supplémentaires					
Total augmentation des charges	**1'341.7**	**1'341.7**	**1'341.7**	**1'341.7**	**5'366.8**
Diminution de charges	0	0			
- Economie sur les loyers annuels			456.3	912.5	1368.8
- Réduction de charges pérennes			214.6	429.2	643.8
Revenus supplémentaires					
Revenus supplémentaires extraordinaires des préfinancements					
Total net	**1'341.7**	**1'341.7**	**670.8**	**0**	**3'354.2**

5. 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 15'834'000.- pour financer la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement (DGE) sur le site du plan d'affectation cantonal n° 309 "Vennes" à Lausanne du 19 décembre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Un crédit d'investissement de CHF 15'834'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement (DGE) sur le site du plan d'affectation cantonal "Vennes" à Lausanne.

Art. 2

[1] Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement, réparti et amorti en 25 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.

GRAND CONSEIL

MARS 2019 RC-118

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 15'834'000.- pour financer la construction d'un bâtiment pour la Direction générale de l'environnement (DGE) sur le site du plan d'affectation cantonal no 309 « Vennes » à Lausanne.

1. PRÉAMBULE

La commission en charge de traiter l'objet mentionné en titre s'est réunie le 11 février 2019, à la Salle de la Cité du Parlement cantonal, rue Cité-devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Myriam Romano-Malagrifa, confirmée dans son rôle de présidente-rapportrice, Claire Attinger Doepper ainsi que de MM. Alain Bovay, Maurice Mischler, Yves Ferrari, Claude Matter, Jean-Luc Chollet, Régis Courdesse et Stéphane Rezso.

M. le Conseiller d'Etat Pascal Broulis, Chef du Département des finances et des affaires extérieures (DFIRE) ainsi que Mme la Conseillère d'État Jacqueline de Quattro ont participé à la séance. Ils étaient respectivement accompagnés de MM. Philippe Pont, Directeur général des Immeubles et du Patrimoine (DGIP) et de Cornelis Neet, Directeur général de l'Environnement (DGE).

M. Caryl Giovannini, secrétaire de la commission au Secrétariat général du Grand Conseil (SGC), a tenu les notes de séance. Qu'il en soit ici cordialement remercié.

La commission remercie les différents intervenants pour l'ensemble des informations fournies avant et pendant la séance. En effet, différents documents ont été remis avant la séance et une maquette du projet d'implémentation des bâtiments était disponible sur place.

2. PRÉSENTATION DE L'EMPD

Le projet DIKHOTOMIA, soit la construction de la Maison de l'Environnement sur le site de Lausanne-Vennes nécessite un crédit d'investissement de CHF 15'834'000.-, il fait l'objet de l'EMPD 118 à l'étude de notre commission.

Ce nouveau bâtiment permettra de regrouper les 166 collaboratrices et collaborateurs de la DGE (les entités de support de la Direction générale, la Direction de l'énergie et les quatre divisions de la Direction des ressources et du patrimoine naturels) répartis actuellement sur cinq sites. Les laboratoires et locaux de la Direction de l'environnement industriel, urbain et rural (DGE-DIREV) seront maintenus sur le site adjacent (CLE), pour une question de surcoût du projet. Ce regroupement favorisera efficience et synergies souhaitées.

Il permettra également de libérer des locaux qui pourront être repris par le CHUV (pour la médecine légale), d'autres surfaces libérées, pourront, par effet de cascade, être attribués à des services de l'État qui occupent des surfaces louées. La charge locative annuelle du Canton en sera ainsi allégée de CHF 912'500.- dès 2021.

En juin 2017, le Conseil d'État a lancé un concours d'architecture et d'ingénierie en entreprise totale, selon la loi sur les marchés publics. Parmi les cinq offres reçues, le comité d'évaluation du concours, à l'unanimité, a choisi l'entreprise JPF ENTREPRISE GÉNÉRALE SA (le projet architectural est l'œuvre du Bureau Jean-

Baptiste Ferrari). Le crédit d'études de CHF 2'950'000.- (EMPD 378) octroyé par le Grand Conseil en décembre 2017 a permis de réaliser les prestations d'études, le concours d'architecture et d'ingénierie en entreprise totale et la demande de permis de construire. C'est pourquoi, le chantier pourra être lancé immédiatement après la décision d'octroi, par le Grand Conseil, du crédit d'investissement faisant l'objet de cet EMPD, pour une mise en service en 2021.

La Maison de l'Environnement prendra place au sud du site du Biopôle, site dont la desserte par transport individuel motorisé et par transport public est jugée excellente. Néanmoins, la zone en question étant déjà fortement sollicitée, une stratégie de stationnement a été élaborée afin de limiter le trafic individuel motorisé. Ainsi, le Conseil d'État propose de limiter l'offre de stationnement du personnel de la DGE et de ne pas offrir de stationnement pour les visiteurs, ceux-ci pourront stationner au P+R de Vennes ou sur le parking de l'Esplanade. Une offre de véhicules Mobility est prévue pour les déplacements professionnels ainsi que des bornes de recharge pour les véhicules électriques. Un parking souterrain est prévu, son accès se fera par l'avenue puis le chemin de Valmont et la zone sera réglée à 20 km/h. 44 places voitures seront prévues, dont 36 pour le personnel, les autres places seront destinées aux véhicules de service, Mobility et personnes à mobilité réduite. Pour ce qui est des deux roues : 21 places vélos et 11 places pour deux-roues motorisés.

Le bâtiment, construction passive, se veut exemplaire : composé principalement de matériaux de construction renouvelables, recyclables et avec une faible part d'énergie grise. Il sera en bois et pisé, fournis localement. Le bois vaudois (4'000m2) et la terre, selon la qualité du sol, pourraient être ceux de l'excavation du chantier. Des éléments préfabriqués autant pour le bois que pour le pisé pourront être préparés et influer positivement sur la durée du chantier. Une subvention est attendue de la part de l'Office fédéral de l'Environnement.

Une pompe à chaleur reliée à des sondes géothermiques assurera la production de chaleur et la diffusion se fera par le biais d'îlots rayonnants au plafond. Des panneaux solaires photovoltaïques seront disposés sur toute la surface du toit assurant un minimum de 20% de la consommation selon la législation en vigueur.

La Maison de l'Environnement s'organisera autour de deux grands espaces centraux, des atriums, qui font office de zones de circulation et de rencontre, d'apport de lumière et de chaleur. Chaque bureau, avec des systèmes de séparation modulables, est disposé tout autour de ces deux espaces végétalisés, régulateurs du climat intérieur. La zone publique avec l'accueil est prévue au rez-de-chaussée. La cafétéria pour le personnel, avec sa grande terrasse, se situera au dernier étage.

Les espaces extérieurs seront préservés, la prairie viendra jusqu'aux pieds des façades, des arbres fruitiers et des sycomores supplémentaires seront plantés, enfin un nouveau biotope en bordure de la rivière sera aménagé.

Un concours sera organisé pour sélectionner l'intervention artistique sur le bâti.

3. DISCUSSION GÉNÉRALE

La Conseillère d'État stipule que la DGE a été créée en 2013, suite au regroupement de plusieurs services, dans l'optique d'augmenter l'efficience de l'action publique dans ce domaine et de créer des synergies. De ce fait, la DGE a pu monter en puissance dans plusieurs domaines, notamment celui de l'énergie (le canton de Vaud est d'ailleurs cité comme modèle en matière énergétique par la Confédération). Le contrôle qualité de l'environnement a également pu être amélioré suite à la création de la DGE.

Cependant, la plupart des unités de la DGE sont dispersées sur six sites, ce qui peut constituer un obstacle difficile à surmonter. C'est pourquoi la création d'un bâtiment centralisé pour l'ensemble de la DGE serait souhaitable, dont le projet a été élaboré pendant des mois en étroite collaboration avec le DFIRE et la DGIP. De plus, le projet de ce bâtiment a été guidé par la notion d'économicité, de fonctionnalité et d'exemplarité environnementale et énergétique. En effet, ce bâtiment répondra au label Minergie-P Eco et au label SméO.

Enfin, ce bâtiment a été pensé comme une structure évolutive pouvant s'adapter aux futurs modes de travail et technologies.

Un commissaire rappelle que le Grand Conseil a aussi longtemps désiré que la DGE puisse bénéficier d'un lieu de travail intégré. Il se dit pourtant surpris que ce crédit d'investissement ne corresponde pas en tous points au crédit d'étude, soumis il y a quelque temps au Grand Conseil. En effet, le crédit d'étude projetait de

répondre à davantage de labels que les deux finalement inclus dans le crédit d'investissement, et le nombre de places de parc a doublé (de 22 à 44) dans le crédit d'investissement.

Le Conseiller d'État stipule que le Grand Conseil vote des objets globaux, dont le Conseil d'État a, par la suite, la faculté d'en faire évoluer le contenu. Compte tenu de l'évolution des besoins entre l'établissement du crédit d'étude et celui du crédit d'investissement, il peut exister des écarts.

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

1.3. Expression des besoins

1.3.1. Contexte

Un commissaire constate que les laboratoires et locaux de la Direction de l'environnement industriel, urbain et rural (DGE–DIREV) ne seront pas regroupés sur le site de Vennes. Il demande s'il ne serait pas préférable de les y intégrer afin de libérer les locaux sur le site de CLE.

Le Conseiller d'État précise que les locaux du site de CLE sont engagés pour des besoins spécifiques. Les affecter à d'autres activités entrainerait un surcoût considérable.

Un commissaire soutient que les locaux de la DGE-DIREV sont à leur place sur le site de CLE, car ils permettent une forme de synergie avec les activités du CHUV.

1.3.2. Perspectives

Un commissaire trouve que le Conseil d'État est quelque peu ambivalent, car ce dernier soutient qu'un regroupement futur de la DGE–DIREV sur le site de Vennes est envisageable.

La Conseillère d'État soutient qu'il est préférable de conserver le statu quo pour l'instant, car le déplacement de laboratoire est délicat, mais de permettre ce déplacement dans le futur, car une extension est possible.

Le Directeur général de l'Environnement ajoute qu'un laboratoire situé sur le site de CLE est exploité en commun avec l'ancien laboratoire cantonal. L'avenir de l'utilisation de ce local dépend de deux paramètres : le premier concerne l'Office de la consommation qui est pour le moment rattaché au Service de la promotion économique et de l'innovation, qui gère ce laboratoire. L'avenir de la localisation de cet office est pour l'instant ouvert à notre connaissance. Le second concerne le fait que certaines instances du CHUV pourraient bénéficier de certains locaux libérés. Ces paramètres nécessitent des coordinations et des études. L'option de conserver les laboratoires de la DGE-DIREV sur le site de CLE avec la possibilité d'un déplacement futur sur le site de Vennes parait pour l'instant la plus simple. Une extension est prévue à cet effet.

Un commissaire demande à quels services seront affectés les locaux situés sur la route du Valentin.

Le Directeur général des Immeubles et du Patrimoine stipule que la Justice de paix y sera installée.

1.4 Description du projet

Un commissaire déclare avoir été très enthousiasmé par le projet de ce futur bâtiment, car il fait appel à l'exemplarité de l'État, autant d'un point de vue énergétique que constructif.

1.4.1. Situation et accès

Un commissaire estime que la desserte de ce site en transports publics est adéquate et ne comprend pas pourquoi le nombre de places de parc projeté a doublé entre le crédit d'étude et le présent crédit d'investissement.

Le Conseiller d'État soutient que la fonction du crédit d'étude est de « débroussailler » un thème pour y dégager des possibilités d'action. En d'autres termes, un crédit d'étude sert à éviter des dérapages financiers ultérieurs. L'expression des besoins par les futurs usagers du bâtiment s'est faite lors de l'élaboration du crédit d'investissement.

Le Directeur général de l'Environnement précise que la 1re étape concernant la détermination du nombre de places de parc a été d'évaluer le nombre de places de parc pour les collaborateurs basé sur le Plan d'affectation cantonal (PAC) Vennes, réputé restrictif. Lors de cette évaluation, le ratio d'une place de parc pour sept personnes avait été arrêté (une vingtaine de places en tout).

La 2e étape a consisté à affiner les coûts du projet avec le développement d'un parking souterrain, la création de synergies avec les bâtiments voisins et l'élaboration d'un plan de mobilité qui est actuellement à l'étude. L'estimation du nombre de places de parc présentée dans le présent EMPD constitue le maxima attribué.

La dernière étape constituera à prendre connaissance de l'étude réalisée du plan de mobilité pour arrêter un nombre définitif de places de parc.

Le Conseiller d'État ajoute que 166 personnes travailleront au sein de ce bâtiment. De ce fait, prévoir au maximum 44 places ne semble pas être disproportionné.

Une commissaire stipule, premièrement, que le Conseil d'État dit vouloir prendre en compte les visiteurs dans l'estimation du nombre de places de parc projeté. Seulement, l'EMPD stipule que les besoins des visiteurs ne seraient pas pris en considération.

Deuxièmement, elle se dit étonnée que 36 places soient réservées au personnel, dont 4 pour les véhicules de service et 2 pour des véhicules « *Mobility* ». Elle aurait jugé préférable de provisionner davantage de places de parc pour les véhicules de service et pour le service « *Mobility* ».

Le Directeur général de l'Environnement soutient que le terme de « visiteurs » est flou et n'as pas encore fait l'objet d'une étude approfondie. Ce terme comprend des collaborateurs externes devant pouvoir accéder au bâtiment.

Ensuite, il rappelle que des places de parc « *Mobility* » supplémentaires se trouvent non loin du site, au centre des laboratoires d'Epalinges.

Un commissaire estime que les collaborateurs de la DGE doivent être mobiles, car ils fournissent des services dans l'ensemble du canton. De ce fait, les transports publics ne semblent pas être le moyen de mobilité le plus approprié.

La Conseillère d'État rejoint ces propos et confirme que la plupart des collaborateurs de la DGE sont mobiles et doivent se rendre sur le terrain. Cette exigence de mobilité est d'ailleurs une exigence des communes.

Un commissaire estime que la mobilité électrique doit faire l'objet d'une promotion de la part de l'État.

Le Conseiller d'État prend note de cette remarque et soutient qu'elle devra faire l'objet d'une réflexion globale et rationnelle.

Un commissaire ajoute qu'il soutient ce projet et qu'il ne va pas s'y opposer à cause du fait que 44 places de parc y soient prévues. Il soutient, en effet, que cette proportion reste raisonnable, mais trouve dommageable qu'elle ait doublé alors que les besoins n'ont pas forcément évolué entre le crédit d'étude et le présent crédit d'investissement.

Le Directeur général de l'Environnement stipule que le nombre de places de parc arrêtées dans le crédit d'étude découlait d'une simple interprétation du PAC Vennes. La seconde étape avait consisté à élaborer le projet en y incluant les travaux d'architecture, et le nombre de 44 places y avait été projeté. L'étude approfondie du plan de mobilité qui se déroule actuellement permettra d'arrêter un nombre définitif de places de parc.

Un commissaire soutient que le choix du nombre de places de parc doit prendre en compte le trajet des collaborateurs depuis leur domicile. Il ajoute que 44 places de parc s'avèrent être un strict minimum.

1.4.7. Exemplarité

Un commissaire soulève le fait que le projet devrait remplir les exigences pour obtenir les labels *Minergie P-Eco* et *SméO*. Seulement, le crédit d'étude mentionnait le fait d'obtenir le label *SNBS*. Il stipule que pour ce type de bâtiments, le Conseil d'État aurait dû être plus ambitieux et viser le label *Minergie-A*. De plus, il soutient que le projet prévoit que 20% de l'énergie produite le sera par des panneaux solaires et demande s'il n'est pas possible d'augmenter cette proportion.

Le Directeur général de l'Environnement soutient que le label *Minergie P-Eco* a été visé pour promouvoir ce label, car il est subventionné par l'État. De plus, le projet voulait également obtenir le label *SNBS (*label standard de la Confédération), car il s'agit d'un label généraliste et que l'État se doit d'être aussi exemplaire en matière environnementale. Il se trouve cependant que le label *SméO* remplit également ces critères et qu'il

est cantonal. Enfin, il stipule que le label *Minergie-A* faisait partie du cahier des charges du concours, mais qu'aucune offre n'a été rentrée.

Le Directeur général des Immeubles et du Patrimoine ajoute que l'entièreté de la toiture du bâtiment sera couverte de panneaux solaires photovoltaïques non thermiques.

4.5. Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Un commissaire regrette de n'avoir pas pu prendre connaissance des coûts d'exploitation du bâtiment. Il se demande en effet comment ceux-ci vont s'ajouter au budget de fonctionnement.

Le Conseiller d'État précise que le personnel d'entretien existe actuellement. Le Conseil d'État part ainsi du principe que les coûts générés actuellement seront similaires à ceux générés dans le futur.

Ensuite, les mesures d'économie, notamment en matière énergétique, ne sont pour l'instant par prises en compte, car l'étape actuelle d'élaboration du projet est financière. L'efficacité énergétique n'est pour le moment pas chiffrée, mais le sera à l'avenir.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DÉCRET ET VOTES

5.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE

Aucun commentaire ni amendement n'ont été ajoutés

L'article 1 est adopté à l'unanimité des membres présents.

L'article 2 est adopté à l'unanimité des membres présents.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DÉCRET

Le projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

7. ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET

À l'unanimité des membres présents, la commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur cet EMPD.

Renens, le 2 mars 2019.

La présidente-rapportrice :
(*signé*) Myriam Romano-Malagrifa

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 16’641'000.- pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprenti-e-s sur le site du Centre d’orientation et de formation professionnelles (COFOP) à Lausanne-Vennes

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet 3
1.1 Contexte et historique des décisions précédentes....3
1.2 Buts du présent EMPD....3
1.3 Expression des besoins....3
1.3.1 Historique....3
1.3.2 Contexte....4
1.4 Description du projet....4
1.4.1 Situation et contraintes territoriales....4
1.4.2 Etude de mobilité....4
1.4.3 Nouvelles entité et synergie....5
1.4.4 Méthodologie et mise en œuvre....5
1.4.5 Programme des locaux....6
1.4.6 Source et production d'énergie....6
1.4.7 Intervention artistique....7
1.5 Bases légales....7

2. Coûts et delais....7
2.1 Terrain....7
2.2 Nouveaux bâtiments....7
2.3 Mode de réalisation et octroi des mandats....7
2.4 Ressources humaines pour la gestion du projet....8
2.5 Montant du crédit d'ouvrage....8
2.6 Analyse économique....8
2.7 Planification du projet....9

3. Mode de conduite du projet....10

4. Conséquences du projet de décret....11
4.1 Conséquences sur le budget d'investissement....11
4.2 Amortissement annuel....11
4.3 Charges d'intérêt....11
4.4 .Conséquences sur l'effectif du personnel....11
4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement....12
4.5.1 Frais d'exploitation DGEP....12
4.5.2 Frais d'exploitation SIPal....12
4.5.3 Frais d'entretien....12
4.6 Conséquences sur les communes....12
4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie....12
4.7.1 Environnement....12
4.7.2 Economie....13
4.7.3 Société....13
4.7.4 Synthèse....13
4.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)....13
4.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA....13
4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD....13
4.10.1 Principe de la dépense....13
4.10.2 La quotité de la dépense....13
4.10.3 Le moment de la dépense....14
4.10.4 Conclusion....14
4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)....14
4.12 Incidences informatiques....14
4.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)....14
4.14 Simplifications administratives....14
4.15 Protection des données....14
4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement....15

5. Conclusion....16

PROJET DE DECRET.... Erreur ! Signet non défini.

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Contexte et historique des décisions précédentes

Initialement, en 2017, le site sur lequel doit se développer le projet, objet du présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) était destiné à accueillir des élèves de la filière « assistant socio-éducatif CFC » (ASE) rattachée à la Direction de l'Ecole supérieure de la Santé (ES Santé).

Un premier crédit d'étude de CHF 300'000.- accordé le 15 mars 2017 par le Conseil d'Etat (EOTP no I.000630.02 « CrE CE Ext. ES Santé (ASE) – Vennes) et approuvé par la Commission des finances (COFIN) le 16 mars 2017 a permis d'effectuer une étude de faisabilité, de programmation et d'avant-projet en vue de réaliser sur le site de Lausanne-Vennes la future filière ASE.

En lien avec l'établissement de son programme de législature 2017-2022 validé à fin octobre 2017 par le Conseil d'Etat et traité par le Parlement en avril 2018, le Gouvernement a réexaminé la stratégie de développement multi-sites entre Yverdon-les-Bains pour les écoles de santé (ASE) et le Centre d'orientation et de formation professionnelles (COFOP) à Lausanne-Vennes. La stratégie arrêtée est de conserver la filière des assistant(e)s socio-éducatifs(-ves) CFC (voie duale) du Centre professionnel du Nord-Vaudois (CPNV). Cette position s'inscrit dans l'esprit de pouvoir créer ultérieurement un centre de compétences sociales sur le site du Nord Vaudois. Le site de Lausanne-Vennes accueillera quant à lui trois bâtiments distincts (voir pt 1.4.3) destinés à l'augmentation des capacités d'accueil dans le domaine de la formation professionnelle.

Contexte financier

Le SIPaL a dû faire face à des engagements vis-à-vis des mandataires chargés d'élaborer le nouvel avant-projet, le dossier d'enquête et les documents d'appel d'offres, etc. Le montant des frais engagés et payés se monte à CHF 784'000.- TTC, dont CHF 300'000.- sont couverts par le crédit d'étude accordé par le Conseil d'Etat en mars 2017. Le montant sera régularisé par le présent EMPD.

1.2 Buts du présent EMPD

Le présent EMPD a pour objectif de mettre à disposition du Conseil d'Etat et de son service constructeur, le SIPaL, le crédit d'ouvrage lui permettant :

- de régulariser le crédit d'étude de CHF 300'000.- mentionné ci-dessus concernant les prestations réalisées en été 2017 : dossier de mise à l'enquête, dossier d'appel d'offres relatif au projet ES Santé ASE abandonné
- d'obtenir les fonds pour la phase d'appel d'offres et de mise à l'enquête selon les nouveaux besoins annoncés
- de développer le projet de l'ouvrage et réaliser les travaux de construction des 3 bâtiments.

1.3 Expression des besoins

Dans le cadre de son programme de législature, le Conseil d'Etat affirme sa volonté de développer la formation professionnelle. Les études menées depuis l'été 2017 mettent en évidence la nécessité de compléter la structure existante dédiée à la formation professionnelle sur le site de Lausanne-Vennes.

1.3.1 Historique

Hormis la planification prévue pour le développement des gymnases vaudois, le rapport du Conseil d'Etat au postulat Jean-Robert Yersin de janvier 2012 fait clairement état des projets en cours ou à l'étude en vue de répondre aux besoins à court et à moyen termes des écoles professionnelles et de métiers vaudois.

L'évolution de 2012 à 2017 atteste une croissance des classes de 3.5%. Cette évolution s'explique par des variables partiellement liées à la croissance démographique (croissance de 1.7% des jeunes âgés de 15 à 19 ans entre 2014 et 2017), mais surtout à des facteurs d'ordre politique (le pilotage de la formation professionnelle est dicté par le SEFRI), économique (le nombre de places d'apprentissage dépend de la conjoncture économique), institutionnel (la richesse de l'offre de la formation professionnelle vaudoise permet d'accueillir les apprenti-e-s d'autres cantons) et individuel (l'âge moyen d'entrée en apprentissage se situe à 18 ans et quelques mois).

Par ailleurs, la mise en œuvre de nouvelles ordonnances, notamment dans les formations à l'attestation fédérale professionnelle (AFP), et l'allongement de la durée de formation de certaines professions éclairent l'augmentation du nombre de classes (classes d'effectifs variables, 10 à 24, en fonction des filières choisies) ouvertes dans les écoles professionnelles et de métiers. Pour l'année 2017-2018, on dénombre 1514 classes ouvertes.

Considérant l'ensemble de ces paramètres, il importe de prendre en compte les besoins effectifs des écoles de formation professionnelle vaudoise et de les inscrire dans une planification à court et moyen termes de manière à leur assurer des capacités d'accueil justifiant la qualité des formations professionnelles dispensées dans un contexte évolutif.

1.3.2 Contexte

La stratégie immobilière de l'Etat de Vaud, lignes directrices à l'horizon 2020 validées par le Conseil d'Etat le 8 décembre 2010, repose sur cinq piliers dont le premier est de privilégier la propriété plutôt que la location. Cette option est retenue principalement pour la localisation des entités conduisant des activités pérennes.

Le regroupement d'activités de certains établissements de la formation professionnelle, ainsi que l'élargissement d'une offre déjà disponible sur ce site, justifient la planification de ces trois nouveaux bâtiments dont un sera principalement dédié au COFOP.

1.4 Description du projet

1.4.1 Situation et contraintes territoriales

La future école professionnelle prendra place sur la parcelle No 7311, propriété de l'Etat de Vaud située à l'extrémité Nord de la commune de Lausanne. Le site existant est constitué d'une vingtaine de bâtiments hétéroclites dans une typologie de « hameau ».

Les environs immédiats accueillent déjà le centre d'orientation de formation professionnelle (COFOP) qui s'étend sur plusieurs bâtiments construits à différentes époques et un centre d'accueil de requérants EVAM, construit lui dans les années 1970. La future Maison de l'environnement viendra prendre place sur cette même parcelle, au nord des futurs bâtiments à construire à l'horizon 2021.

Le site en pleine mutation est régi par le PAC « Vennes ».

Cette nouvelle entité organise son programme en trois volumes. Cette implantation maintient le rapport d'échelle plein-vide présent sur le site, tout en conférant à cette nouvelle structure une identité propre, identifiable au sein du centre de formation.

1.4.2 Etude de mobilité

La nouvelle entité se situe dans le secteur nommé Biopôle qui correspond au Plan d'affectation cantonal (PAC) n° 309 « Vennes » (2001, addenda 2006, modification 2014), à cheval sur les communes de Lausanne et d'Epalinges.

Le Biopôle de Vennes présente une excellente accessibilité en transports publics (stations Vennes et Croisettes du métro m2, interface bus des Croisettes) et en transport individuel motorisé (jonction autoroutière A9, Route de Berne). En outre, le secteur héberge le P+R de Vennes.

Une étude de mobilité conjointe à la future école et à la Maison de l'environnement a été élaborée.

Il en ressort que, de manière transitoire et en attente de la construction du parking souterrain de la Maison de l'environnement (2ème étape), l'offre de stationnement « voiture » sera absorbée par les places de parc existantes en surface au COFOP.

Afin de répondre aux objectifs de mobilité durable du PAC qui vise à limiter l'offre de stationnement :

- Les élèves de l'école se déplaceront à pied, au moyen de véhicules deux-roues ou en transports publics. 137 places de parc pour les deux-roues (vélos et scooters) seront créées.

- Les visiteurs utiliseront les P+R, les transports publics ou la mobilité douce.

Pour les besoins de ses chargés de cours et du Directeur, l'école disposera de 8 places de parc en surface.

1.4.3 Nouvelles entité et synergie

L'entier du programme projeté sur le site de Lausanne-Vennes prendra place dans trois bâtiments distincts et servira à l'augmentation des capacités d'accueil dans le domaine de la formation professionnelle.

Affectation du 1er bâtiment :

- Pour le COFOP et l'augmentation des places de formation de jeunes en difficultés (objectifs Transition-RI) : 5 ateliers pour la pratique (3 ateliers au rez pour les métiers de la restauration dont le réfectoire-cafétéria, ainsi que 2 ateliers au 1er étage pour les boulangers-pâtissiers), 3 salles de classe (au 2ème étage), dont une pour le COFOP et deux pour la formation professionnelle.

Affectation des 2 autres bâtiments :

- Transfert des classes d'informaticiens de l'ETML pour libérer les espaces nécessaires à la réunification de toutes les filières du bois (menuisiers et ébénistes) actuellement sises au CEPV à Vevey ainsi qu'au CPNV à Yverdon.
- Augmentation du potentiel de formation de l'ETML dans la filière « Informaticien ».
- Création d'un atelier pour la formation des techniciens en nettoyage pour le COFOP (secteur nettoyage-entretien).
- Transfert des classes de la filière « Assistante médicale » dans le cadre de la reprise progressive par le canton de cette profession dont l'enseignement est actuellement confié par mandat à des écoles privées subventionnées.
- Création d'un pôle de formation des métiers numériques avec élargissement des niveaux de formation proposés (préapprentissage, AFP, CFC 3 ou 4 ans) et ainsi que d'un centre de ressources pour l'éducation numérique.
- Création d'un laboratoire interdisciplinaire technique destiné à l'orientation des jeunes (stages pour l'Ecole de la transition et les écoliers en orientation professionnelle).

Synergie
L'extension des surfaces du COFOP, sous la forme d'ateliers et de salles de classe, permettra d'une part d'élargir l'offre d'enseignement dans les métiers de bouche (spécialiste en restauration de système, spécialiste/employé en restauration, boulanger-pâtissier, pâtissier-confiseur), ainsi que dans le domaine de l'entretien et du nettoyage des bâtiments, en accueillant 5 groupes d'élèves supplémentaires et, d'autre part, de mettre à la disposition des utilisateurs du site un espace de restauration compensant l'offre limitée du restaurant actuel du COFOP, ce qui générera également des recettes supplémentaires.

1.4.4 Méthodologie et mise en œuvre

Le mode de construction des nouveaux bâtiments est de type « modulaire en bois », pour une réalisation de l'opération dans un délai optimum.

Toute la construction ainsi que les équipements se basent sur le principe du « low-tech », à l'instar de la philosophie et du standard de réalisation du CHARTEM voisin.

Principe structurel

La conception des trois bâtiments est réalisée sur les mêmes principes. La structure porteuse est réalisée en bois, en atelier, autant pour les structures verticales (mur, poteaux) que pour les dalles d'étages et de toiture. Cette structure porteuse sera appuyée sur un radier béton.

Les murs intérieurs et extérieurs seront réalisés en ossature bois et intégreront une isolation thermique et phonique. La finition sera définie en fonction du local, soit en panneau bois soit en panneau bois-ciment.

Les dalles d'étages et de toiture seront des dalles bois de hauteur statique variable (environ 300 mm pour les planchers et 240 mm pour les toitures) permettant de respecter les contraintes feu et acoustique.

1.4.5 Programme des locaux

692 Ecole professionnelle Vennes (métiers de bouches) version v09 avec sous-sol

	Type de locaux	Designation	Nombre	Surface en m2	Surface Totale en m2	Pourcentage
1.	Salles de classes	Salle polyvalente pour 20 élèves (max. 26)	17	64.5	1'096.5	27.4%
2a.	Espace de formation 1	Atelier boulangerie-pâtisserie	1	129.0	129.0	3.2%
2b.	Espace de formation 2	Atelier pâtisserie-confiserie	1	129.0	129.0	3.2%
3.	Espace de formation 3	Atelier nettoyage	1	64.5	64.5	1.6%
4.	Salles d'informatique		3	72.0	216.0	5.4%
6.	Salles des enseignants		2	43.0	86.0	2.1%
7.	Bureaux pour l'administration	yc celui de l'informaticien	6	22.0	132.0	3.3%
8.	Infirmerie		1	20.5	20.5	0.5%
9.	Cafétéria		1	40.0	40.0	1.0%
10.	Office_cuisine ouverte	Atelier spécialistes en restauration-système	1	85.0	85.0	2.1%
11.	Réfectoire	Atelier spécialistes en restauration	1	70.0	70.0	1.7%
12a	*Stockage + chambres froides*		*1*	*60.0*	*60.0*	*1.5%*
12b	*Bureau concierge*		*1*	*12.0*	*12.0*	*0.3%*
12c	*Rangement/archives*		*1*	*20.0*	*20.0*	*0.5%*
13.	Surfaces de détente	Destinées aux élèves	var.	var.	177.1	4.4%
14.	Locaux sanitaires	A tous les niveaux	10	7.0	70.0	1.7%
15.	Vestiaires	Répartis sur différents niveaux	5	11.0	55.0	1.4%
17.	Surfaces techniques	Rangements, techniques, gaînes	17	6.7	113.9	2.8%
18.	Surfaces de dégagements	Couloirs, halls, ascenseurs, escaliers			703.0	17.6%
19.	Surface externe de construction	Murs			602.5	15.1%
20	Locaux techniques	en sous-sol	1	120.0	120.0	3.0%
	Total				4'002.0	100.0%
20.	Places de parc voitures		8			
21.	Places de parc 2 roues		137			
22.	Local container		1	18		

1.4.6 Source et production d'énergie

Standard énergétique

Depuis la récente modification de la loi sur l'énergie, en réponse à la motion Chollet, tout nouveau projet de construction doit prévoir un système de production d'énergie renouvelable. A cet égard, le CAD de Lausanne n'étant

qu'à 60% renouvelable, le projet présenté prévoit un système avec des sondes géothermiques, de manière similaire à la Maison de l'environnement voisine.

1.4.7 Intervention artistique

Une intervention artistique sera mise en œuvre, conformément au règlement concernant l'intervention artistique dans les bâtiments de l'Etat (RIABE) du 15 avril 2015. L'attribution du mandat fera l'objet d'une procédure de concours.

1.5 Bases légales

S'agissant des écoles professionnelles et de métiers du canton de Vaud, les bases légales sont :

- Loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr) et ses dispositions d'application,
- Loi vaudoise sur la formation professionnelle du 9 juin 2009 (LVLFPr)
- Règlement d'application de la loi du 9 juin 2009 sur la formation professionnelle (RLVLFPr)

2. COUTS ET DELAIS

Le caractère urgent de l'opération motive la présente demande de crédit d'ouvrage, qui a été élaborée sur la base d'un avant-projet sans soumission rentrée.

2.1 Terrain

Le terrain est propriété de l'Etat de Vaud.

2.2 Nouveaux bâtiments

CFC	LIBELLE	DEVIS	%
1	TRAVAUX PREPARATOIRES	380'000	3%
2	BATIMENT	10'733'000	70%
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION	1'228'000	8%
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS	586'000	4%
5	FRAIS SECONDAIRES ET COMPTE D'ATTENTE	274'000	2%
6	RESERVE	1'200'000	8%
9	AMEUBLEMENT ET DECORATION	852'000	5%
TOTAL GENERAL HT		15'253'000	100.00%
DONT	*HONORAIRES*	*2'135'000*	*13%*
TVA	7,7 %	1'175'000	
TOTAL GENERAL TTC		**16'428'000**	

Il est à noter que les coûts présentés ci-dessus découlent d'un calcul effectué sur la base de l'avant-projet, sans soumission rentrée et avec une prise en compte des adaptations à opérer, suite au changement d'affectation (abandon filière « assistant socio-éducatif CFC »). Il est tenu compte des nouvelles exigences programmatives, mais faute de moyens financiers les plans et divers documents n'ont pas été mis à jour. Ceci justifie la prévision d'une réserve de 8 %.

Le coût des travaux est basé sur des estimations à l'indice de la construction de la région lémanique d'avril 2018 :

Indice de référence du coût des travaux : 97.1 (base de référence octobre 2015 :100)

Ceci signifie que les éventuelles hausses de coûts se calculeront à partir de cette date et que ces montants entreront dans le décompte final de l'opération.

2.3 Mode de réalisation et octroi des mandats

La législation sur les marchés publics s'applique et règle les procédures d'attribution des marchés nécessaires à la réalisation de la nouvelle « Ecole professionnelle de Vennes ». L'importance du marché étant supérieure au seuil, il est soumis aux accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les marchés publics.

L'octroi des mandats sera réalisé sur la base d'un appel d'offres en Entreprise Totale, dans le respect de la législation relative aux marchés publics. L'Entreprise Totale devra inclure dans son offre toutes les prestations (honoraires, travaux, frais et taxes) nécessaires pour concevoir et réaliser les bâtiments, afin qu'ils puissent être exploités sans défaut selon l'usage prévu.

2.4 Ressources humaines pour la gestion du projet

S'agissant d'un objet nouveau, le SIPaL ne dispose pas des ressources humaines suffisantes pour mener à bien ce projet qui nécessite l'engagement d'un architecte chef de projet en CDD.

Les coûts liés au poste supplémentaire affecté à la conduite du projet s'élèvent à :

Type de poste	**ETP**	**Coût**	**Durée**	**Charges sociales**	**Total**
Architecte représentant du MO	0.5	70'000.-	1an	15'000.-	85'000.-
Total TTC		**175'000.-**	**2.5 ans**	**~38'000.-**	**213'000.-**

La durée totale de cet engagement est déterminée en fonction du calendrier de réalisation et fixée pour la conduite de l'ensemble du projet, durant 2.5 ans, à CHF 213'000.-. Elle est établie dans un premier temps à 2.5 ans pour la phase du projet d'exécution puis de l'exécution d'ouvrage jusqu'à la mise en service.

L'engagement du représentant du MO se fera sous la forme d'un contrat à durée déterminée (CDD). Son financement émargera au compte d'investissement.

2.5 Montant du crédit d'ouvrage

Une première demande de crédit d'étude de CHF 300'000.- (EOTP n° I.000630.02 "CrE CE Ext. ES Santé (ASE) – Vennes), destinée à financer les études préparatoires, a été élaborée au début de 2017 et accordée par le Conseil d'Etat le 15 mars 2017. Le montant demandé avait pour but de produire un rapport de programmation, un rapport de faisabilité et un avant-projet.

Ce crédit d'étude de CHF 300'000.- validé par la COFIN le 16 mars 2017 est régularisé par le présent crédit d'ouvrage.

Le crédit d'étude, tel que mentionné ci-dessus, a permis de financer une partie des études des phases de programmation, de faisabilité, d'avant-projet, de projet d'ouvrage, d'élaboration des documents d'appel d'offres et de mise à l'enquête en vue de la construction de bâtiments destinés à la formation des apprentis de la filière « assistant socio-éducatif CFC » (ES Santé- ASE-Vennes).

Le crédit d'ouvrage est composé des éléments suivants :

Description	**Montant TTC**
Acquisition du terrain	Néant
Coût des travaux	16'428'000.-
Conduite de projet SIPaL	213'000.-
	16'641'000.-

2.6 Analyse économique

Valeurs statistiques pour les nouveaux bâtiments de l'école professionnelle de Vennes (montants TTC):

CFC 2-3 coût / nb d'élèves	CHF 12'882'000.-/365	= CHF 35'293.-
CFC 1-9 coût / nb d'élèves	CHF 16'428'000.-/365	= CHF 45'008.-

CFC 2-3 coût / m2 surface de plancher (SP)	CHF 12‘882‘000.-/4‘002m2 = CHF 3‘218.-
CFC 1-9 coût / m2 surface de plancher (SP)	CHF 16‘428‘000.-/4‘002m2 = CHF 4‘100.-
CFC 2-3 coût / m3 volume bâti (VB SIA 416)	CHF 12‘882‘000.-/14‘265m3 = CHF 903.-
CFC 1-9 coût / m3 volume bâti (VB SIA 416)	CHF 16‘428‘000.-/ 14‘265m3 = CHF 1‘151.-

2.7 Planification du projet

Planning prévisionnel

1er semestre 2019	Demande de crédit d’ouvrage (EMPD / PCE)
1er semestre 2019	Octroi du crédit d’ouvrage par le Grand Conseil
1er semestre 2019	Adaptation du projet selon nouvelles affectations
2ème semestre 2019	Appel d’offres en entreprise totale
2ème semestre 2019	Mise à l’enquête
Janvier 2020 à juin 2021	Exécution des travaux
Juillet 2021	Fin des travaux
Août 2021	Mise en exploitation

3. MODE DE CONDUITE DU PROJET

Le mode de conduite du projet, mis en place dans le cadre du crédit d'étude, répond à la Directive 9.2.3 (DRUIDE) concernant les bâtiments et constructions, (chapitre IV, Réalisation), dont les articles sont applicables.

Ainsi, le suivi du projet (contrôle financier, planification et maîtrise d'ouvrage) sera assuré par la commission de projet nommée par le Conseil d'Etat.

Composition de la commission de projet (Copro) :

- Un-e représentant-e du SIPaL-DFIRE, président-e CoPro
- Un-e représentant-e de la DGEP-DFJC
- Un-e directeur-trice ou représentant-e de l'ETML
- Un-e directeur-trice ou représentant-e du COFOP

La commission de projet sera appuyée dans son rôle de pilotage par le mandataire en charge de la maîtrise d'ouvrage déléguée et du controlling de la construction.

Composition du Comité de pilotage (CoPil) :

- M. Philippe Pont, SIPaL, chef de service
- M. Lionel Eperon, DGEP, directeur général
- M. Emmanuel Ventura, SIPaL, architecte cantonal
- M. François Chapuis, DGEP, directeur général adjoint

Le suivi financier s'effectuera selon les Directives administratives pour les constructions de l'Etat de Vaud, chapitre 7.10 (Suivi financier de l'affaire), dès l'obtention du crédit d'ouvrage

4. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

4.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.000630.01 « Ecole professionnelle Vennes ». Il est prévu au budget 2019 et au plan d'investissement 2020-2023 avec les montants suivants :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023
Budget d'investissement 2019 et plan 2020-2023	9'000	3'500	0	0	0

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022 et suivantes	Total
Investissement total : dépenses brutes	1'500	8'500	5'000	1'641	16'641
Investissement total : recettes de tiers	0	0	0	0	0
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	**1'500**	**8'500**	**5'000**	**1'641**	**16'641**

4.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 25 ans à raison de CHF 665'700 par an, dès 2019.

4.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 16'641'000 x 4% x 0.55) CHF 366'200, dès 2019

4.4 .Conséquences sur l'effectif du personnel

L'extension des surfaces du site de Vennes permettra d'accueillir :

- Pour le COFOP :
  - 5 groupes supplémentaires de 5 élèves (+ 1 stagiaire en permanence), soit 30 élèves au total. L'ouverture de ces 5 nouveaux groupes nécessitera la création de 5 ETP en qualité de maître d'enseignement professionnel (MEP, 144/10), de 0,7 ETP pour l'appui dans les branches générales (145/11) ainsi qu'une augmentation de 1,5 ETP du personnel administratif et technique (1 ETP en qualité d'informaticien et 0,5 ETP en qualité de secrétaire d'unité décentralisée). Les postes seront inscrits à raison de 5/12ème au budget 2021, puis en totalité au budget 2022.

- Pour l'ETML :

  En sus du transfert des 12 classes actuelles d'informaticiens du bâtiment de l'ETML dans les nouveaux locaux de Vennes, il est planifié d'ouvrir une à deux classes supplémentaires d'apprentis informaticiens CFC. L'ouverture d'une classe supplémentaire en 2021 nécessitera la création de 1,8 ETP en qualité d'enseignant.

Au total, la création de 7,5 nouveaux postes d'enseignants pour le COFOP et l'ETML entraînera des coûts annuels pérennes estimés à 949'600 francs (base 2018, salaire classe 10 échelon 9 + charges sociales pour 5 enseignants, salaire classe 11 échalon 9 + charges sociales pour 0,7 enseignant et salaire médian classe 13 échelon 9 + charges sociales pour 1,8 enseignants).

La création de 1.5 postes du personnel administratif et technique entraînera des coûts annuels pérennes estimés à 182'400 francs (base 2018, salaire classe 12 échelon 9 pour l'informaticien + charges sociales et classe 6 pour la secrétaire d'unité décentralisée + charges sociales).

L'ouverture de 5 groupes supplémentaires générera des coûts annuels pérennes estimés à 301'800 francs (base 2018, salaire + charges sociales pour 25 apprentis), ainsi que des frais de formation et autres charges de personnel pour des coûts annuels pérennes estimés à 13'200 francs.

4.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

4.5.1 Frais d'exploitation DGEP

L'ouverture de l'extension des surfaces du site de Vennes aura également des conséquences sur les autres rubriques du groupe 31 pour la DGEP. Elles représentent, pour six classes supplémentaires, un montant total en 2021 de 67'800 francs pour 5/12e, puis de 149'200 francs par an dès 2022.

4.5.2 Frais d'exploitation SIPal

La construction de l'école professsionnelle de Vennes aura des conséquences sur les frais d'exploitation pour le nettoyage/entretien des locaux, l'alimentation en produits, fournitures et machines, ainsi que pour l'entretien des espaces verts et l'évacuation des déchets, à charge du groupe 31. L'impact sur le budget représente un montant, pour 4 mois d'activité, estimé à CHF 95'300.- en 2021, respectivement CHF 286'000.- par année dès 2022.

4.5.3 Frais d'entretien

Les frais d'entretien sont estimés à 150'000.-/an, au terme de la période de garantie ; soit CHF 75'000 à partir du milieu de l'année 2023.

Nouvelles affectations des locaux
Les surfaces libérées par le départ des classes d'informaticiens de l'ETML permettront à terme de regrouper les classes des filières du bois actuellement ouvertes au CPNV ainsi qu'au CEPV. Ces deux établissements pourront augmenter leur capacité de formation dans leurs filières respectives.

Filière Assistante médicale
Les subventions (gr. 36) octroyées à ce jour aux établissements privés en charge de cette formation seront progressivement transférées dans les groupes 30 et 31. L'opération sera financièrement neutre, sauf en cas d'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage.

Revenus
La mise à disposition d'un espace de restauration exploité par les futurs apprentis du COFOP permettra de générer des recettes supplémentaires par la vente de repas ainsi que de produits de petite boulangerie/pâtisserie.

4.6 Conséquences sur les communes

Aucune.

4.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

4.7.1 Environnement

Conformément à la nouvelle directive du Conseil d'Etat du 7 juin 2017, le projet proposé répondra à l'équivalence à Minergie P-ECO par un certificat SméO ENERGIE+ENVIRONNEMENT.

De plus, et pour répondre aux objectifs de communication demandant de rendre publique l'exemplarité des constructions, les résultats de consommation d'énergie sont affichés dans les bâtiments dès leur inauguration.

4.7.2 Economie

En garantissant la formation des apprenti-e-s et des jeunes en difficultés, ce projet permettra aux jeunes diplômé-e-s d'accéder aux emplois dans les entreprises du canton.

4.7.3 Société

Le projet répond aux exigences de la formation professionnelle voulue par les institutions fédérales et cantonales. En plus de s'inscrire dans l'actuel programme de législature du Conseil d'Etat, le projet permet ainsi à une population d'élèves en augmentation d'accéder à ce niveau de formation dans un cadre adéquat. Il s'inscrit parfaitement dans le développement du tissu social et territorial existant (proximité avec le Centre d'orientation de formation professionnelle COFOP/Chartem) et son accessibilité par les transports publics.

4.7.4 Synthèse

L'effet du projet sur les trois pôles du développement durable est globalement positif.

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

La volonté affirmée du Conseil d'Etat par son programme de législature de développer la formation professionnelle s'exprime dans plusieurs contextes. Celui de la planification à moyen terme des constructions destinées aux apprenti-e-s demande l'adaptation de la planification des projets de bâtiments destinés aux formations du secondaire II et du tertiaire. Les études menées depuis l'été 2017 montrent la nécessaire réalisation de plusieurs bâtiments pour mettre en œuvre l'objectif n°1 du programme de législature 2017-2022.

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

Néant.

4.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, alinéa 2 de la Constitution cantonale (Cst-VD) et aux articles 6 et suivants de la loi du 20 septembre 2005 sur les finances (LFin), le Conseil d'Etat, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, est tenu de proposer des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant. Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée. 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.

4.10.1 Principe de la dépense

Le projet présenté dans le présent EMPD découle de l'application des diverses bases légales mentionnées au chapitre 1.5 du présent EMPD.

Pour une part, l'investissement vise à remplacer des surfaces louées par d'autres surfaces propriétés de l'Etat de Vaud, ce qui correspond à la stratégie mise en place par de l'Etat de Vaud.
Les travaux proposés sont indispensables pour répondre à l'accroissement des effectifs d'étudiants. Par conséquent, la construction des 3 bâtiments telle que décrite dans le présent EMPD, doit être considérée comme une charge liée.

4.10.2 La quotité de la dépense

Tous les travaux proposés dans l'EMPD résultent d'études qui n'ont retenu que des solutions économiquement avantageuses et qui garantissent une exécution de qualité et une durabilité à long terme. La quotité de la dépense ne vise donc qu'au minimum nécessaire à l'accomplissement de la tâche publique et doit être considérée comme intégralement liée.

Dès lors, dans la mesure où le projet vise pour une partie à remplacer des surfaces louées par des surfaces moins étendues permettant de plus d'accroître la qualité des prestations, des économies substantielles seront réalisées. S'agissant des classes de la filière « Assistante médicale », la reprise progressive par le canton de l'enseignement actuellement confié par mandat à des écoles privées, permettra de diminuer progressivement la part des subventions allouées à ces écoles.

4.10.3 Le moment de la dépense

Le chantier doit être entrepris dans les plus brefs délais pour respecter le calendrier général de l'opération, qui a pour objectif la mise à disposition des 3 bâtiments en août 2021.

4.10.4 Conclusion

Au vu de ce qui précède, les charges engendrées par le projet peuvent être qualifiées de liées au sens de l'art. 163 al. 2 Cst VD.

En outre, la nouvelle « Ecole professionnelle de Vennes » permettra à la DGEP de poursuivre les missions qui lui sont confiées par l'Etat dans les domaines de la formation professionnelle, mais dont l'accomplissement est devenu difficile en raison de la dispersion des effectifs sur de nombreux sites. Par ailleurs, les économies prévues sur les loyers annuels de l'Etat se matérialiseront lors de l'emménagement dans les nouveaux locaux.

4.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.12 Incidences informatiques

Néant

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

Néant.

4.14 Simplifications administratives

Néant.

4.15 Protection des données

Néant.

4.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Total
Personnel administratif et technique supplémentaire (ETP)	-	-	1.5 (5/12)	1,5	1,5	-
Personnel enseignant supplémentaire (ETP)	-	-	7,5 (5/12)	7.5	7.5	-
Personnel total supplémentaire (ETP)	**-**	**-**	**9.0 (5/12)**	**9.0**	**9.0**	**-**
Charges pour le personnel administratif et technique	-	-	76	182	182	440
Charges pour le personnel enseignant	-	-	396	950	950	2’296
Charges pour les apprentis et autres frais	-	-	132	315	315	762
Charges totales pour le personnel	**-**	**-**	**604**	**1’447**	**1’447**	**3’498**
Frais d’exploitation DGEP			68	149	149	366
Frais d'exploitation et d’entretien SIPAL		-	95	286	361	742
Charge d'intérêt	366	366	366	366	366	1’830
Amortissement	666	666	666	666	666	3’330
Prise en charge du service de la dette						**0**
Autres charges supplémentaires						**0**
Total augmentation des charges	**1’032**	**1’032**	**1’799**	**2’914**	**2’989**	**9’766**
Diminution de charges						**-**
Revenus supplémentaires			15	40	40	**95**
Revenus supplémentaires extraordinaires des préfinancements						**-**
Total net	**1’032**	**1’032**	**1’784**	**2’874**	**2’949**	**9’671**

5. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 16'641'000.- pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprenti-e-s sur le site du COFOP à Lausanne-Vennes.

PROJET DE DÉCRET
accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 16'641'000.- pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprenti-e-s sur le site du COFOP de Lausanne-Vennes
du 19 décembre 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Un crédit d'investissement de CHF 16'641'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprent-i-s sur le site du COFOP de Lausanne-Vennes.

Art. 2

[1] Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et amorti en 25 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 2, lettre b) de la Constitution cantonale.

GRAND CONSEIL

MARS 2019 RC-117

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'ouvrage de CHF 16'641'000.- pour financer la construction de 3 bâtiments destinés à renforcer la formation des apprenti-e-s sur le site du Centre d'orientation et de formation professionnelles (COFOP) à Lausanne-Vennes

1. PRÉAMBULE

La commission en charge de traiter l'objet mentionné en titre s'est réunie le 11 février 2019, à la Salle de la Cité du Parlement cantonal, rue Cité-devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Myriam Romano-Malagrifa, confirmée dans son rôle de présidente-rapportrice, Claire Attinger Doepper ainsi que de MM. Alain Bovay, Maurice Mischler, Yves Ferrari, Claude Matter, Jean-Luc Chollet, Régis Courdesse et Stéphane Rezso.

M. le Conseiller d'État Pascal Broulis, Chef du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE) a participé à la séance. Il était accompagné de MM. Philippe Pont, Directeur général des immeubles et du patrimoine (DGIP), François Chapuis, Directeur général adjoint de l'enseignement post-obligatoire (DGEP) et Michel Tatti, responsable des projets de valorisation de la formation professionnelle et de l'éducation numérique au sein du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC).

M. Caryl Giovannini, secrétaire de la commission au Secrétariat général du Grand Conseil (SGC), a tenu les notes de séance.

La commission remercie les différents intervenants pour l'ensemble des informations fournies avant et pendant la séance. En effet, différents documents ont été remis avant la séance et une maquette du projet d'implémentation des bâtiments était disponible sur place.

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

Le présent EMPD a pour objectif de mettre à disposition du Conseil d'État et de son service constructeur, le SIPaL, un crédit d'ouvrage de CHF 16'641'000.- lui permettant de :

- régulariser le crédit d'étude de CHF 300'000.- concernant les prestations réalisées en été 2017 soit les dossiers de mise à l'enquête et d'appel d'offres pour le projet de filière ASE sur le site Lausanne-Vennes, projet qui a finalement été abandonné, conformément au programme de législature 2017-2022, au profit

    - du maintien de la filière des assistant(e)s socioéducatifs(-ves) CFC (voie duale) sur le site du Centre professionnel du Nord-Vaudois (CPNV) dans le but d'y créer à terme un centre de compétences sociales
    - d'une augmentation de la capacité d'accueil du Centre d'orientation et de formation professionnelles (COFOP) à Lausanne-Vennes par l'édification de trois bâtiments distincts

- d'obtenir les fonds pour la phase d'appel d'offres et de mise à l'enquête selon les nouveaux besoins annoncés
- de développer le projet de l'ouvrage et réaliser les travaux de construction des trois bâtiments.

Selon le Conseil d'État, ce projet permet de prendre en compte les besoins effectifs des écoles de formation professionnelle vaudoise (l'évolution de 2012 à 2017 atteste une croissance des classes de 3.5%) et de les inscrire dans une planification à court et moyen termes de manière à assurer des capacités d'accueil justifiant la qualité des formations professionnelles dispensées dans un contexte évolutif.

Les 3 bâtiments prévus seront édifiés sur un terrain propriété du Canton (parcelle no 7311, Lausanne-Vennes) et compléteront les bâtiments existants du COFOP ainsi que la future Maison de l'environnement qui prendra place, d'ici 2021, sur cette même parcelle.

Situé dans le secteur du Biopôle de Vennes présentant une bonne accessibilité en transports publics par la proximité du M2 et en transports individuels par l'accès rapide à l'autoroute, le site a fait l'objet d'une étude de mobilité conjointe entre la future école et la Maison de l'Environnement. Le Conseil d'État nous informe que de manière transitoire, en attente de la construction du parking souterrain de la Maison de l'environnement (2^{e} étape), les voitures pourront stationner sur les places de parc situées au COFOP. Pour ce qui est des deux roues (vélos et scooters), 137 places de parc seront créées. Les visiteurs quant à eux seront invités à prendre les transports publics. L'école disposera de 8 places de parc exclusivement dédiées à la direction et au corps enseignant.

Outre, l'augmentation des capacités d'accueil dans le domaine de la formation professionnelle, le projet prévoit d'accueillir 12 classes d'informaticiens qui sont aujourd'hui à l'ETML et de développer cette filière par l'ouverture de 1 à 2 classes supplémentaires d'apprentis informaticiens CFC dès 2021. Ce transfert permettra à l'École des Métiers de Lausanne (ETML) de profiter des espaces libérés pour réunir l'ensemble des filières du bois (menuiserie et ébénisterie) qui sont encore dispersées dans le canton.

La filière « assistant-e médical-e » sera également hébergée et développée sur site. Le Conseil d'État prévoit la reprise progressive de cet enseignement qui est actuellement confié par mandat à des écoles privées, ce transfert permettra de diminuer progressivement la part des subventions allouées à ces écoles.

Les métiers numériques pourront profiter d'un pôle de formation pour les niveaux de formation tels que préapprentissage, AFP, CFC en 3 ou 4 ans, ainsi que d'un centre de ressources pour l'éducation numérique.

Un laboratoire interdisciplinaire technique destiné à l'orientation des jeunes y verra le jour.

Du côté du COFOP, ce sont les métiers de bouche, de l'entretien et du nettoyage qui pourront bénéficier d'ateliers et de salles de classes supplémentaires ainsi que d'un nouvel espace de restauration. Celui-ci, exploité par les futurs apprentis du COFOP, permettra de générer des recettes supplémentaires par la vente de repas ainsi que de produits de boulangerie et pâtisserie.

Ces différents dispositifs permettront la création de 7,5 ETP d'enseignants pour le COFOP et l'ETML pour un coût annuel estimé à CHF 949'600 et de 1.5 ETP de personnel administratif et technique pour un coût estimé à CHF 182'400.

Les bâtiments seront de type « modulaire en bois », ce qui permettra une réalisation dans les meilleurs délais. La production d'énergie est prévue par sondes géothermiques.

Le projet proposé répondra à l'équivalence à Minergie P-ECO par un certificat SméO ÉNERGIE+ENVIRONNEMENT. Les résultats de consommation d'énergie seront affichés dans les bâtiments tel que déjà pratiqué dans le bâtiment du Grand Conseil.

Une intervention artistique sur le bâti est également prévue et sera organisée via un concours spécifique.

Le crédit d'ouvrage qui est présenté est basé sur un avant-projet sans soumissions rentrées. La mise en exploitation est prévue en août 2021, le caractère urgent de ce projet explique cette procédure.

Le projet est soumis aux accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les marchés publics.

L'octroi des mandats sera réalisé sur la base d'un appel d'offres en Entreprise Totale, dans le respect de la législation relative aux marchés publics.

Le SIPaL ne disposant pas des forces nécessaires, un architecte-chef de projet sera engagé en CDD au taux de 0,5 ETP sur une durée de deux ans et demi, soit en fonction du calendrier de réalisation du projet.

3. DISCUSSION GÉNÉRALE

Le Conseiller d'État précise que le Conseil d'État a fixé comme priorité, dans le cadre de la législature 2017-2022, de promouvoir la formation professionnelle. Dans son programme de législature, le Conseil d'État soutenait vouloir répartir équitablement sur tout le territoire les politiques publiques liées à ce domaine et tenir compte d'une réorientation organisationnelle afin de former correctement les jeunes se destinant à une formation professionnelle. De ce fait, le projet a été réorienté entre le mois de juin et le mois de décembre 2017 pour renforcer le Centre d'orientation et de formation professionnelles (COFOP) avec de nouvelles constructions.

Le Responsable des projets de valorisation de la formation professionnelle et de l'éducation numérique au sein du DFJC nous informe que plus de 15% des jeunes vaudois n'ont pas de titre du Secondaire II à l'âge de 25 ans. Un effort doit, dès lors, être consenti pour produire davantage de qualification professionnelle ou gymnasiale. Le projet s'inscrit dans cette vision et tend à renforcer d'une part la formation pour des jeunes en difficulté, et d'autre part la formation sur les métiers d'avenir.

Enfin, il stipule que les spécialisations proposées dans les écoles professionnelles n'ont pas encore pleinement abouti. Ce projet permettrait d'achever l'élaboration de ces spécialisations.

4. EXAMEN DE L'EXPOSE DES MOTIFS

Un commissaire rappelle qu'une possible décentralisation de la formation professionnelle avait été évoquée par le passé. Il demande si celle-ci est considérée comme antinomique au renforcement de la formation professionnelle.

Le Conseiller d'État soutient qu'une décentralisation peut aller de pair avec un renforcement de la formation professionnelle.

Un commissaire rappelle que les écoles professionnelles doivent prévoir des cours d'éducation physique à leurs élèves. Il demande comment ceux-ci seront organisés sur le site du COFOP, car il existe une obligation légale (à savoir l'ordonnance fédérale sur l'encouragement du sport) voulant que les élèves fassent de l'exercice physique durant leur semaine de cours.

Le Conseiller d'État stipule qu'aucune salle de gymnastique n'est prévue sur ce site, mais que de nombreux terrains de sports sont à disposition dans ce périmètre.

Le Directeur général adjoint de l'enseignement post-obligatoire ajoute qu'il n'existe aucune possibilité matérielle de construire des installations sportives sur ce site. La Direction générale de l'enseignement post-obligatoire (DGEP) tente cependant de trouver des solutions pour louer des salles de sport.

Une commissaire demande de quelle manière la réflexion autour des moyens sportifs s'est articulée au moment de l'élaboration du projet ?

Le Directeur général adjoint de l'enseignement post-obligatoire stipule que, compte tenu de la topographie des lieux, l'étude de faisabilité de construction d'une installation sportive n'a pas pu aboutir. Cependant, les cours d'éducation physique seront effectués dans des salles louées ou à l'extérieur.

Le Responsable des projets de valorisation de la formation professionnelle et de l'éducation numérique au sein du DFJC précise que des semaines vertes ou camps sont souvent organisés au sein des écoles professionnelles pour satisfaire les exigences de l'Ordonnance fédérale en la matière.

La question d'un équipement sportif sur site reste néanmoins ouverte. Sur la maquette, une surface pourrait convenir pour le moins à l'implantation d'un terrain multisports. Le Conseil d'État est rendu sensible à son devoir d'être exemplaire à ce sujet, il en va du respect de l'Ordonnance fédérale, mais aussi d'un aspect de santé publique et de lutte contre les problèmes de surpoids chez les jeunes.

Un commissaire fait référence aux 137 places prévues pour les véhicules à deux roues. Il demande si des places seront spécialement réservées aux vélos.

Le Conseiller d'État prend note de cette remarque et promet que des places seront réservées aux vélos.

S'ensuit une discussion sur le nombre de places de parc disponibles destinées aux voitures, un commissaire estimant qu'il n'y en a pas assez et un autre qui prétend qu'il y en a en suffisance.

Un commissaire demande si l'offre élargie de nourriture qui sera servie sur le site sera préparée dans l'actuelle cuisine du COFOP ?

Le Directeur général adjoint de l'enseignement post-obligatoire répond par la négative et ajoute que des ateliers seront spécialement prévus et permettront aux apprentis des métiers de bouche de confectionner des produits qui seront ensuite proposés à la consommation sur le site.

Un commissaire demande si l'origine du bois utilisé pour la construction des bâtiments sera vaudoise ?

Le Directeur général des immeubles et du patrimoine certifie que le bois sera vaudois.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DÉCRET ET VOTES

5.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE

Aucun commentaire ni amendement ne sont formulés.

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.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DÉCRET

Le projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

7. ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET

À l'unanimité des membres présents, la commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur cet EMPD.

Renens, le 2 mars 2019.

La présidente-rapportrice :
(*signé*) Myriam Romano-Malagrifa

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 6'000'000.- destiné à la réalisation des locaux communs du bâtiment Vortex.

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DU PROJET 3
1.1 Double défi du Vortex 3
1.2 Urgence de l'équipement des locaux communs pour les JOJ 3

2. BUT DE L'EMPD 4

3. HISTORIQUE DES INVESTISSEMENTS DÉDIÉS AU VORTEX 4

4. CADRE LÉGAL 4

5. EXPRESSION DES BESOINS 5
5.1 Croissance des effectifs des étudiant-e-s et du personnel de l'UNIL 5
5.2 Assurer l'accueil des athlètes des JOJ 5
5.3 Garantir la vie sur le site 5

6. PROGRAMME 6
6.1 Centre de vie enfantine 6
6.2 Salle polyvalente 6
6.3 Locaux de restauration 6
6.3.1 Restaurant 6
6.3.2 Café en toiture du Vortex 7
6.4 Autres locaux 7
6.5 Surfaces du programme 9
6.6 Usage des locaux durant les JOJ 9

7. COÛTS 10
7.1 Financement 10
7.2 Octroi des mandats 11
7.3 Planification 11

8. MODE DE CONDUITE DU PROJET 11

9. CONSÉQUENCES DU PROJET DE DÉCRET 12
9.1 Conséquences sur le budget d'investissement 12
9.2 Amortissement annuel 12
9.3 Charge d'intérêt 12
9.4 Conséquences sur l'effectif du personnel 12
9.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement 13
9.6 Conséquences sur les communes 13
9.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie 13
9.7.1 Environnement 13
9.7.2 Economie 13
9.7.3 Société 14
9.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 14
9.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA 14
9.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD 14
9.10.1 Principe de la dépense 14
9.10.2 Quotité de la dépense 14
9.10.3 Moment de la dépense 14
9.10.4 Conclusion 14
9.11 Découpage territorial (conformité à DecTer) 14
9.12 Incidences informatiques 14
9.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 15
9.14 Simplifications administratives 15
9.15 Protection des données 15
9.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement 16

10. CONCLUSION 16

1. PRÉSENTATION DU PROJET

1.1 Double défi du Vortex

Le bâtiment Vortex, dont la construction a débuté en mai 2017 et le gros œuvre s'est achevé en octobre 2018, va permettre de répondre à un double défi à l'échelle cantonale sur le site du Campus de Dorigny.

Le premier défi, à court terme, consiste à accueillir et loger les athlètes participant aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ), lesquels se tiendront à Lausanne durant le mois de janvier 2020. Une fois libérés par les athlètes, les logements du Vortex seront mis à disposition des étudiant-e-s et des hôtes académiques de l'Université de Lausanne (UNIL). L'évolution de la communauté universitaire ces dix dernières années se traduit en effet par une croissance très marquée de ses effectifs, qui se reflète notamment dans la demande en logements pour étudiant-e-s. Parallèlement, l'Université s'engage dans un changement de paradigme en ce qui concerne la vie du Campus, qui opère une mue vers une activité 24 heures sur 24 sur le site de Dorigny.

C'est pour répondre à ce double défi que le Conseil d'Etat sollicite le présent crédit d'investissement, dans le but d'aménager les espaces communs du bâtiment Vortex, qui se déploieront sur environ 3'200 m2. Situés pour l'essentiel au rez-de-chaussée ainsi que sur la toiture, là où se termine la structure hélicoïdale de l'édifice, les locaux communs constituent la clé de voûte du Vortex. Ils offriront les espaces accueillant les activités nécessaires à la vie et au lien social au sein de ce nouveau petit morceau de ville.

Afin que cette transition soit réussie, il est essentiel que les infrastructures communes du Vortex permettent un développement sur un double plan. Sur le plan interne, à savoir celui de la communauté universitaire plus largement et des futurs résidents du Vortex plus spécifiquement, il s'agit de garantir le développement d'une vie de quartier riche et harmonieuse, où toutes les initiatives dédiées aux activités sociales et culturelles puissent trouver un terreau fertile. Sur le plan externe, les espaces communs doivent en outre assurer et renforcer le lien avec la vie propre à la Commune de Chavannes-près-Renens - sur le territoire de laquelle le Vortex est érigé - ainsi qu'avec l'offre d'activités déjà existante sur le Campus. Il ne fait aucun doute que la qualité de vie, les enrichissements sociaux ainsi que la vitalité culturelle qui découleront de ces espaces communautaires seront essentiels au succès à long terme du Vortex. L'attractivité et le rayonnement de l'UNIL en Suisse comme à l'étranger en seront ainsi renforcés.

Concrètement, cela requiert d'équiper et d'aménager des locaux que le propriétaire et maître de l'ouvrage, la Caisse de pension de l'Etat de Vaud (CPEV), représentée par Retraites Populaires (RP), livre « bruts » au futur locataire, l'Université de Lausanne. Ce mode de procéder, selon lequel le propriétaire ne prend pas en charge l'investissement pour l'équipement final de certaines surfaces, découle du fait que le programme des logements du Vortex, moins complexe, a été finalisé beaucoup plus tôt que celui des locaux communs, empêchant dès lors d'inclure ces derniers dans le contrat conclu avec l'entreprise totale (Losinger Marazzi). Le crédit d'étude accordé par le Conseil d'Etat le 28 juin 2017 a concrétisé cette logique en permettant de mener les études nécessaires à la finalisation du programme des locaux communs et en fixant la cible financière de l'investissement pour l'équipement de ces surfaces.

1.2 Urgence de l'équipement des locaux communs pour les JOJ

Selon le contrat passé entre la CPEV et l'entreprise totale, les locaux communs sont livrés « bruts ». Sollicités par la commission de projet (CoPro) à plusieurs reprises depuis le printemps 2018 afin de s'assurer que l'état brut des locaux communs était adapté à leurs besoins, les représentants des JOJ ont tardé à identifier et expliciter les équipements nécessaires au bon déroulement de la manifestation. Dans un premier temps, ceux-ci ont indiqué qu'ils s'adapteraient en fonction des équipements disponibles. Cette position s'est inversée en novembre 2018, lorsqu'il est apparu clairement que l'état de finition prévu des locaux communs ne répondait pas aux besoins des JOJ. Les équipements manquants étaient notamment le chauffage, les chapes, les cloisons et les sanitaires.

Ces incertitudes ont engendré un risque sérieux de dépassement du planning et d'une livraison inachevée des locaux. Dans une telle éventualité, l'intérêt public associé à ce projet serait profondément exposé. Vu la forte couverture médiatique de l'évènement, le dégât d'image pour le Canton et les JOJ en cas de retard de livraison et de locaux incomplets serait conséquent. Afin de répondre dans l'urgence à ces risques, la solution suivante a été retenue : les travaux d'équipement et d'aménagement du programme commun font l'objet d'un avenant entre le maître de l'ouvrage et l'entreprise totale, dans le cadre financier prévu par le crédit d'étude adopté par le Conseil d'Etat le 28 juin 2017. Etant donné l'urgence de la réalisation des travaux, ces derniers débutent en février 2019. Ils sont financés par RP jusqu'à l'obtention du financement demandé par le présent EMPD. Ainsi, le Canton devra rembourser le montant avancé par RP pour les premières étapes de ces travaux complémentaires. Dans une logique de rationalité financière et afin de correspondre le plus précisément possible aux besoins spécifiques d'aménagement pour l'affectation définitive des locaux, il a été convenu avec l'entreprise totale que certains équipements soient exclus de son cahier des charges. Il s'agit notamment des besoins en mobilier ainsi que de

l'équipement de la cuisine du restaurant. Ces travaux, dont la réalisation ne soulève aucun problème en termes de planning, seront quant à eux réalisés dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres classique. Une fois définitivement aménagés, ces locaux seront loués par l'UNIL dans le cadre de baux d'une durée de 25 ans. Le montant des loyers versés par l'UNIL garantira à la CPEV un rendement net fixé par l'Etat.

Cette solution garantit de fournir aux JOJ des locaux adaptés à leurs besoins, chauffés et éclairés, de manière définitive et non provisoire. L'intérêt public est préservé et les dégâts d'image ainsi que les risques de pertes financières sur les loyers sont écartés, tout en favorisant la gestion à long terme des équipements et des locaux communs du Vortex.

2. BUT DE L'EMPD

Le présent EMPD a pour objectif d'octroyer au Conseil d'Etat le financement nécessaire à la réalisation des locaux communs dans le bâtiment Vortex.

3. HISTORIQUE DES INVESTISSEMENTS DÉDIÉS AU VORTEX

La présente demande de crédit d'ouvrage constitue le dernier maillon d'une chaîne d'investissements consentis par l'Etat depuis 2014 pour la réalisation de ce bâtiment ainsi que pour l'adaptation des infrastructures nécessaires à sa bonne implantation sur le site de La Pala, au nord du Campus de Dorigny.

Chronologiquement, le Grand Conseil a accepté les investissements suivants :

- EMPD 158 (accepté par le Grand Conseil le 10.06.2014) accordant au Conseil d'Etat, pour autant que la candidature de Lausanne aux Jeux olympiques d'hiver de la jeunesse (JOJ) 2020 soit acceptée, une subvention de CHF 8'000'000.- et une garantie de déficit pour l'organisation de cette manifestation dans le canton de Vaud.
- EMPD 167 (accepté par le Grand Conseil le 30.09.2014) accordant au Conseil d'Etat un crédit d'étude de CHF 8'000'000.- pour financer la préparation de logements pour étudiants/village olympique comprenant les études nécessaires à l'établissement de l'addenda au PAC 229 et à la modification des infrastructures ainsi que celles du projet de logements étudiants.
- EMPD 301 (accepté par le Grand Conseil le 07.06.2016) accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 8'000'000 pour financer la réalisation de la passerelle piétonne et routière destinée à raccorder le terrain de La Pala à Chavannes-près-Renens qui accueillera les logements pour étudiants/village olympique au site de l'Université de Lausanne comprenant les études du projet d'exécution et la réalisation de la passerelle enjambant la voie du métro M1, la route de la Sorge ainsi que la rivière La Sorge.
- EMPD 359 (accepté par le Grand Conseil le 20.06.2017) autorisant le Conseil d'Etat à vendre à la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (CPEV), dans le cadre du projet "Vortex", la parcelle 285 du cadastre de la Commune de Chavannes-près-Renens, d'une surface de 30'447 m2, pour un montant de CHF 20'000'000.-.

4. CADRE LÉGAL

Les missions et tâches de l'Université de Lausanne sont définies par la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL, RSV 414.11). A son art. 2, al. 1, la LUL assigne à l'Université de Lausanne les rôles suivants :

a. transmettre les connaissances et développer la science par l'enseignement et la recherche;
b. favoriser le développement de la vie intellectuelle et la diffusion de la culture;
c. assurer la relève académique et scientifique;
d. favoriser la valorisation des résultats de la recherche;
e. préparer aux professions nécessitant une formation académique;
f. organiser une formation continue dans les domaines qui relèvent de sa compétence;
g. exercer une fonction de service en faveur de la collectivité et de stimuler le débat de société.

On peut relever ici que le programme des locaux communs, présenté au chapitre 6, s'inscrit notamment dans les missions de l'UNIL détaillées aux let. b et g de l'art. 2, al. 1 de la LUL.

La LUL établit, à son article 43, que « *l'Etat met à disposition de l'Université les immeubles dont elle a besoin (al. 1). L'Université en assure l'entretien courant (al. 2). La construction des bâtiments destinés à l'Université*

ainsi que leur rénovation et transformation lourdes sont directement à la charge de l'Etat, de même que les amortissements liés (al. 3) ».

Par sa décision du 22 mars 2017, le Conseil d'Etat a autorisé l'Université de Lausanne, en dérogation à l'art. 43 al. 3 LUL, à prendre en charge le loyer et assurer la gestion des espaces communs du Vortex, à l'exception des surfaces destinées à un usage commercial.

Sur le plan fédéral, l'UNIL relève de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE, RS 414.20) du 30 septembre 2011, pour la coordination de la politique des hautes écoles à l'échelle nationale, l'assurance de qualité et l'accréditation, le financement, la répartition des tâches dans les domaines particulièrement onéreux et l'octroi de contributions fédérales (art. 1, LEHE). Or, la nature de certaines affectations prévues pour les locaux communs (le restaurant et les commerces notamment) ne permet pas à ce projet d'investissement d'atteindre le seuil de dépenses donnant droit à contribution au sens de la LEHE. Dès lors, aucune subvention fédérale ne pourra être obtenue pour ce projet.

5. EXPRESSION DES BESOINS

5.1 Croissance des effectifs des étudiant-e-s et du personnel de l'UNIL

La communauté académique qui utilise les installations de l'UNIL est constituée des étudiant-e-s, des assistant-e-s, des membres du corps enseignant ainsi que du personnel administratif et technique de l'UNIL.

Depuis 2007, le nombre d'étudiant-e-s à l'UNIL est en forte progression. Cette évolution est liée à des effets démographiques et socioculturels et résulte également de l'attractivité croissante de l'UNIL dans les contextes national et international.

Tableau 1. Evolution 2007-2017 du nombre d'étudiant-e-s à l'UNIL

	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2007-17**
Effectifs	11'032	11'468	11'581	12'066	12'249	12'947	13'624	14'089	14'103	14'453	14'975	-
Evolution	-	*4.0%*	*1.0%*	*4.2%*	*1.5%*	*5.7%*	*5.2%*	*3.4%*	*0.1%*	*2.5%*	*3.6%*	*35.8%*

(Source : OFS 2018)

Selon le tableau 1, le nombre d'étudiant-e-s sur le campus de l'UNIL a augmenté de 3'943 unités entre 2007 et 2017, ce qui correspond à une augmentation globale de 35.8%. Cette évolution, très importante depuis quelques années, devrait se poursuivre dans l'avenir. D'après le scénario haut de l'OFS, les effectifs de l'UNIL doivent continuer de croître d'environ 0.7% par an entre 2017 et 2022, pour atteindre près de 14'900 étudiant-e-s en 2022. Ces valeurs sont cependant largement sous-estimées puisque les effectifs relevés en 2017 à l'UNIL atteignent déjà 14'975 étudiant-e-s.

La croissance du nombre d'étudiant-e-s, mais aussi le développement de la recherche, s'est également traduite par une augmentation du personnel employé par l'UNIL. Entre 2007 et 2017, le nombre d'ETP du personnel de l'UNIL (équivalent temps-plein, toutes sources de financement confondues, sans la médecine clinique) est passé de 1'970 à 2'974, ce qui correspond à une hausse de 51%.

5.2 Assurer l'accueil des athlètes des JOJ

Dès janvier 2020, les locaux communs du Vortex doivent permettre de répondre aux besoins liés à l'accueil des athlètes des JOJ et au bon déroulement des évènements associés à cette manifestation sur le site du Vortex, tels que les conférences de presse, la restauration et les soins aux athlètes par exemple. Ceci implique que les locaux communs soient livrés chauffés et éclairés, donc équipés de chapes comprenant le chauffage au sol, de cloisons et de sanitaires notamment, et cela dès novembre 2019.

5.3 Garantir la vie sur le site

Avec l'arrivée du bâtiment « Vortex », le campus de Dorigny de l'Université de Lausanne modifie fondamentalement son fonctionnement, en accueillant un véritable village de plus de 1'000 résidents. S'inscrivant dans la même tendance que l'EPFL, le site se développe en accueillant désormais une fonction résidentielle. D'une occupation journalière d'enseignement et de recherche, il se convertit en un lieu de vie continue 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cette mutation, qui nécessite la conception et le développement de nouvelles infrastructures et l'offre de nouveaux services, correspond à la mesure 4.4.2 (« Planifier et mettre en œuvre la transition du site de Dorigny vers un fonctionnement 24/7 ») du Plan Stratégique 2017-2022 de l'UNIL, adopté par le Conseil d'Etat le 16 mai 2018.

Plusieurs groupes de travail ont été mis sur pied par l'UNIL pour établir un bilan de l'offre existante sur le Campus et pour déterminer les affectations nécessaires aux locaux communs. Des visites ont également été organisées dans des résidences comparables.

De par sa situation et sa géométrie, le Vortex se démarque du reste du campus. Ce caractère exceptionnel doit permettre d'y développer des activités représentatives pour l'Université. Ainsi, il doit disposer d'une salle polyvalente pouvant accueillir jusqu'à 200 personnes pour des conférences, des projections, des représentations, etc. Il convient également de proposer une offre de restauration flexible qui réponde aux différents usages du bâtiment, soit un restaurant de type ''traditionnel'', un service traiteur pour les manifestations ainsi qu'un café pouvant servir de lieu de socialisation pour les habitants. Un centre de vie enfantine ou crèche doit contribuer à combler le manque de place constaté dans les infrastructures existantes sur le site des hautes écoles. Les groupes et associations d'habitants doivent pouvoir se réunir dans le cadre de leurs activités créatives et culturelles. Ceci requiert de petites salles de réunion, quelques bureaux, un local communautaire avec une cuisine adjacente ainsi qu'un local de répétition pour les groupes de musique. Enfin, le nombre élevé d'habitants plaide pour l'implantation de commerces et de services de proximité.

6. PROGRAMME

6.1 Centre de vie enfantine

Le futur centre de vie enfantine se situera au rez-de-chaussée dans le quart Sud-Est du bâtiment du Vortex. Orienté vers la forêt et la rivière de la Mèbre, il profitera d'espaces extérieurs en parfaite adéquation avec ses activités. Le centre fera partie du Réseau-L (réseau d'accueil de jour de Lausanne), dont font également partie les centres de vie enfantine actuels de l'UNIL et de l'EPFL. Son mode d'exploitation est en cours de finalisation, grâce à une fondation réunissant les acteurs des centres correspondants sur les sites de l'UNIL et de l'EPFL.

L'organisation des fonctions a donc été déterminée de manière à correspondre à un standard le plus ouvert possible, en respectant les prescriptions applicables par les entités du Réseau-L. Le centre de vie enfantine est dimensionné pour accueillir 46 places, soit un secteur nurserie (0 à 18/24 mois) de 10 bébés, un secteur grande nurserie de 5 bébés et de 7 petits trotteurs (ce secteur a été conçu de manière à pouvoir être rattaché soit au secteur nurserie, soit au secteur trotteurs), un secteur trotteurs (18/24 à 30/36 mois) avec 14 trotteurs et un secteur de moyens (30/36 mois à 4/5 ans) de 10 moyens.

6.2 Salle polyvalente

Afin d'entretenir l'esprit de communauté parmi les résidents du « Vortex », il est indispensable d'offrir une infrastructure permettant des réunions de moyenne importance. Une salle d'une capacité de 120 à 200 personnes est l'instrument adéquat. Aménagée de sorte à garantir sa polyvalence, cette salle pourra accueillir des réunions de tout type, ainsi qu'une variété d'événements et d'activités culturelles, associatives ou de loisir. Le public cible de la salle est en premier lieu composé des résidents du « Vortex » ainsi que de la communauté universitaire et de ses partenaires.

La priorité sera donnée à des manifestations de type séminaires, conférences académiques et autres assemblées, ayant lieu durant la journée et en période de cours. En soirée, les activités seront plus diversifiées, la salle pouvant accueillir des spectacles ou des projections, des fêtes ou encore des cours de type yoga. En période de vacances, des expositions pourront occuper l'espace. La proximité du restaurant permet d'envisager la mise en place d'un service traiteur, selon les besoins.

La salle comprendra des équipements de projection, de sonorisation et d'éclairage ainsi que la possibilité de monter un podium de scène. Une attention particulière a été portée à la qualité acoustique des espaces, la salle et ses annexes pouvant dès lors fonctionner de manière totalement indépendante. Le foyer a notamment été conçu de façon à pouvoir accueillir des petites réceptions indépendamment de la salle.

6.3 Locaux de restauration

Le Vortex accueillera deux espaces de restauration. Le premier, situé au rez-de-chaussée, dans la partie Nord-Est, occupe environ 430 m^2 et sera aménagé comme restaurant avec service à table. Le second, situé au dernier étage côté lac, s'étend sur près de 200 m2 sur la toiture du bâtiment, là où la structure hélicoïdale de l'édifice se termine. Il s'agit d'un café, dépourvu de cuisine de production. Un seul exploitant gérera les deux espaces.

6.3.1 Restaurant

Après analyse de diverses possibilités (self-service, take-away, food court, etc.) les locaux du rez-de-chaussée accueilleront un restaurant de type «traditionnel» qui répondra favorablement à de nombreux besoins. Il

augmentera sensiblement la capacité d'accueil du Campus, tout en diversifiant l'offre de nourriture. Sa situation et sa configuration lui permettront d'offrir un cadre au standard élevé pour 150 places, qui se prêtera à l'accueil des invités externes de l'UNIL. Les différentes affectations voisines pourront en outre bénéficier d'un service traiteur. Le restaurant bénéficiera d'une généreuse terrasse, dominant la légère pente en gradins de l'espace commun extérieur au cœur du Vortex.

Qu'elle que soit la forme d'exploitation choisie, le restaurant devra réunir les éléments suivants : une offre variée, fraîche, de saison et durable, qui constitue une véritable alternative aux offres actuellement présentes sur le Campus ou les complète. Une offre de petit-déjeuner à l'emporter devrait être proposée pour les étudiant-e-s qui quittent le bâtiment pour se rendre en cours. En parallèle, une offre à l'emporter le midi mais également le soir pourra répondre à la demande des étudiant-e-s qui rentrent chez eux.

6.3.2 Café en toiture du Vortex

Situé au dernier étage et donnant accès à une généreuse terrasse située sur la toiture, le café disposera d'une magnifique orientation sur la ville et le lac. Ce café constituera sans aucun doute le point d'attraction majeur du bâtiment, en offrant un point de vue privilégié sur l'édifice et sur la région. L'objectif consiste à offrir une prestation adaptée à toutes les périodes de la journée et à créer une destination attractive à toutes heures, afin que ce café puisse bénéficier au mieux de l'intérêt suscité par son emplacement. Le café ouvrira un peu plus tard que le restaurant du rez-de-chaussée. En fin d'après-midi, le café se transformera en lieu de rencontre des étudiant-e-s. L'accès au café pourra également être restreint à un public particulier à l'occasion de manifestations événementielles. Le lieu restera ouvert jusqu'à 22h00.

6.4 Autres locaux

En complément aux trois grandes affectations précédentes (centre de vie enfantine, café-restaurant, salle polyvalente) les différentes réflexions menées dans le cadre des groupes de travail ont permis de déterminer quelles seraient les activités supplémentaires les plus adéquates pour répondre aux enjeux associés à ce petit morceau de ville. Il a ainsi été décidé que les locaux communs devaient offrir des surfaces dédiées à des commerces de proximité, de type épicerie générale et kiosque, ainsi que des surfaces dédiées à des prestataires de services orientés vers une clientèle locale. En outre, des locaux à usage commun offriront les surfaces nécessaires à l'épanouissement de la vie culturelle et associative sur le site, avec notamment des ateliers, des locaux équipés d'une petite cuisine communautaire, ainsi que des locaux en sous-sol destinés à la répétition pour des groupes de musique. Enfin, des bureaux sont destinés à des activités et projets de l'UNIL et permettront éventuellement d'accueillir des institutions partenaires sur le site du Vortex. Des WC communs seront également à disposition des usagers.

Avec les commerces, comme avec le café-restaurant et la crèche, le « Vortex » s'ouvre sur les quartiers voisins et au-delà. Les autres locaux s'adressent avant tout aux résidents et à la communauté universitaire. Ces locaux seront équipés selon leurs affectations de manière standard pour faciliter la flexibilité de leur utilisation à long terme. Les bénéficiaires devront compléter l'équipement selon leurs besoins.

Figure 1. Distribution schématique du programme commun au rez-de-chaussée

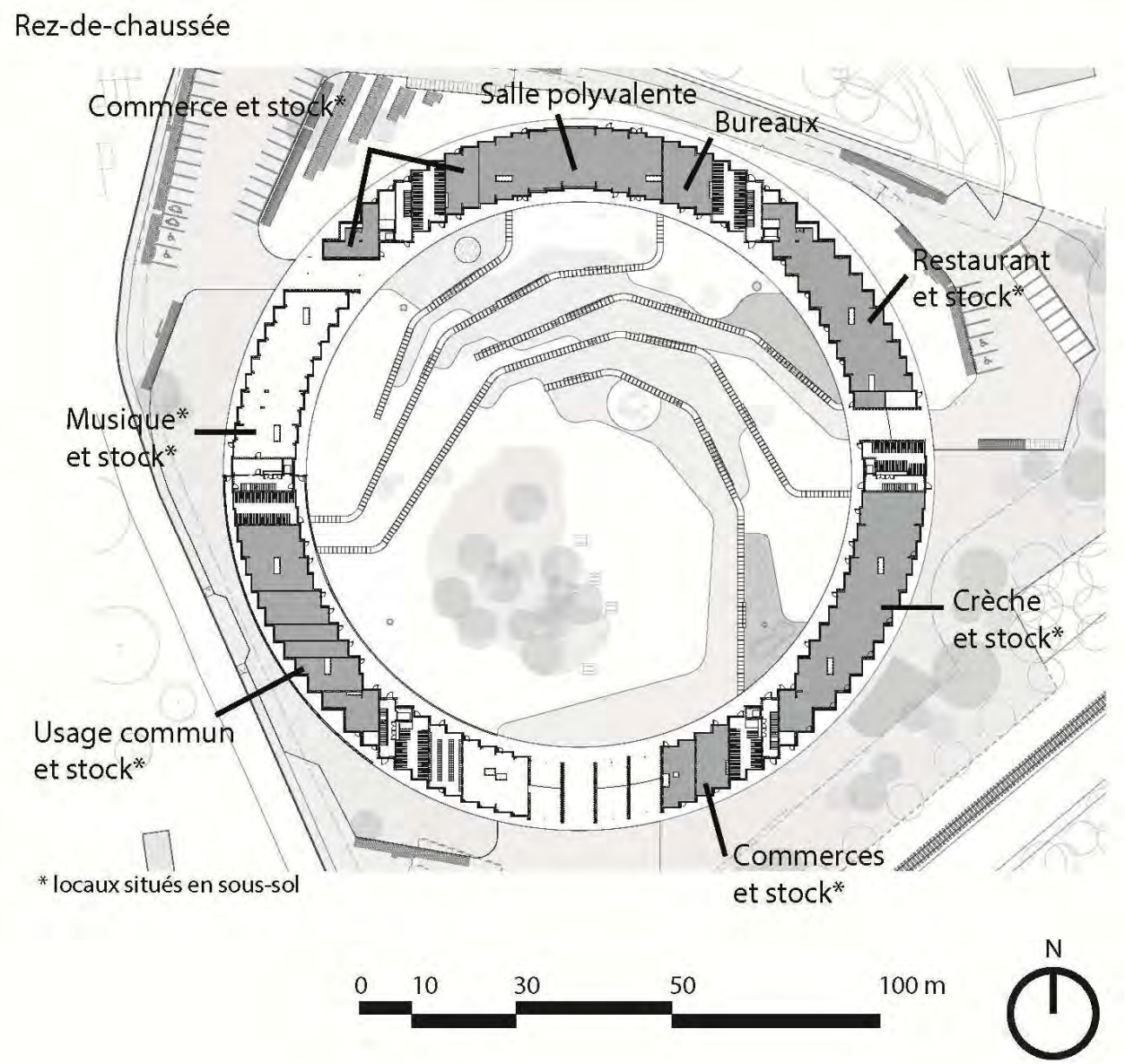
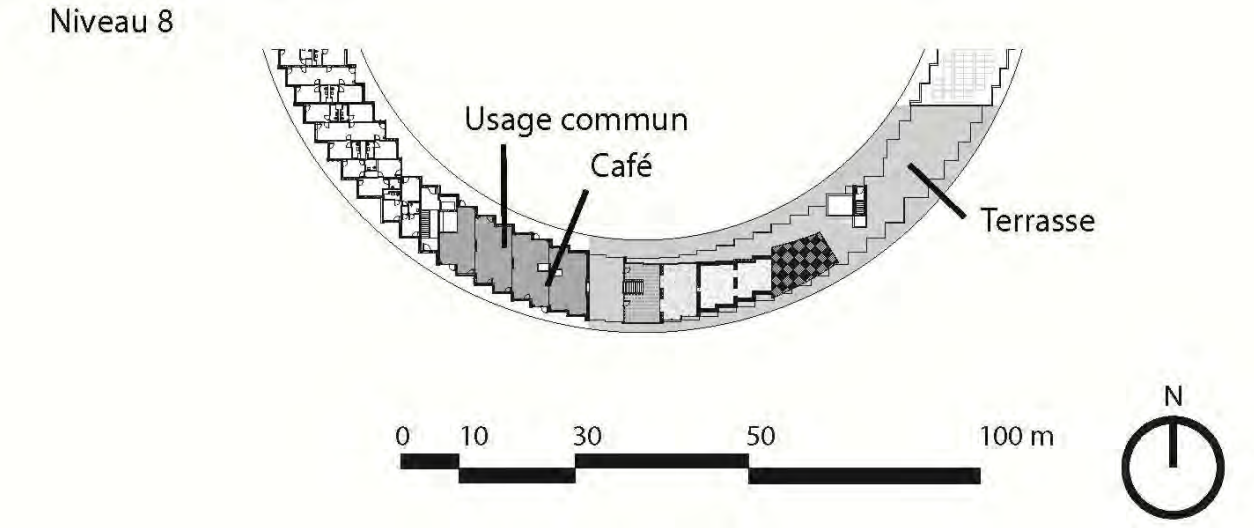


Figure 2. Distribution schématique du programme commun au 8e étage



6.5 Surfaces du programme

Sur la base des besoins exprimés lors des diverses consultations, le programme des locaux a été précisé par rapport à celui soumis à concours, en fonction de l'espace défini par le projet Vortex. Ainsi, les surfaces résultantes sont réparties comme suit :

Surface	**Utile (SU)**	**Plancher (SP)**
Crèche	454.6	574.2
Salle polyvalente	381.2	452.3
Restaurant - café	616.2	719.4
Usage commun	350.5	400.8
Commerces	323.1	397.0
Bureaux	105.0	118.1
Musique	77.6	94.0
Stocks	389.0	424.0
Total m2	**2'697.2**	**3'179.8**
Total en %	84.8%	100.0%

6.6 Usage des locaux durant les JOJ

Les locaux du Vortex, pour sa partie commune comme pour celle dédiée aux logements, seront utilisés comme suit par les JOJ durant la période de la manifestation :

Utilisation par les JOJ 2020	**Affectation définitive post JOJ**
Logements athlètes et accompagnants	Logements étudiants
Logements athlètes et accompagnants	Logements pour hôtes académiques
Centre de soins et sport	Centre de vie enfantine
Espace pédagogique « *Learn and share* »	Restaurant – café
Centre de presse	Salle polyvalente
Salle de réunion – de travail	Bureaux
Boutiques	Commerces
Dépôts	Usage commun

L'espace extérieur pourra être équipé de tentes pour l'organisation de diverses manifestations liées aux JOJ.

7. COÛTS

Le montant de l'offre globale de l'entreprise totale s'élève à **CHF 4'780'141.-, TTC.** Il est composé comme suit :

CFC	Désignation	Total CHF	%
2	Bâtiment	3'573'010	80.5
5	Frais secondaires	9'000	0.2
6	Honoraires	856'375	19.3
	Total HT	4'438'385	100
	TVA 7.7%	341'756	
	Total de l'offre de l'entreprise totale TTC	**4'780'141**	

Dans une logique de rationalité financière et afin de correspondre le plus précisément possible aux besoins spécifiques d'aménagement pour l'affectation définitive des locaux, il a été convenu avec l'entreprise totale que certains équipements soient exclus de son cahier des charges. Il s'agit notamment des besoins en mobilier (CFC 9) ou de l'équipement de la cuisine du restaurant (CFC 3).

Ces éléments subsidiaires, dont la réalisation ne soulève aucun problème en termes de planning, seront réalisés dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres classique, dans laquelle le CoPil des constructions universitaires (cf. chapitre 8, *Conduite du projet*) sera le maître de l'ouvrage.

Le coût de ces équipements est estimé comme suit :

CFC	Désignation	Total CHF	%
3	Cuisine professionnelle restaurant et café	596'400	71.3
4	Aménagements extérieurs	25'200	3.0
5	Taxes	38'859	4.6
9	Mobilier	126'000	15.1
9	Intervention artistique	50'400	6.0
	Total des travaux complémentaires TTC	**836'859**	100

Le coût des travaux est basé sur des estimations avec l'indice de la construction de la région lémanique d'avril 2018. Indice de référence du coût des travaux pour la construction d'immeubles administratifs: 97.9 (base de référence octobre 2015 :100).

Le souci de rationalisation mis en place dans la conduite du projet ainsi que la compacité du bâtiment, le choix des matériaux et l'optimisation des installations techniques ont permis d'optimiser les coûts du projet. Les ratios correspondent à des coûts de construction moyens pour des bâtiments similaires :

Surfaces, volumes et ratios des coûts de construction (CFC 1 à 9)					
Surfaces et volumes			**Ratios**		
Surface de plancher (SP) (m^2)	Surface utile (SUP) (m^2)	Volume bâti (VB) (m^3)	SP (CHF/m^2)	SUP (CHF/m^2)	VB (CHF/m^3)
3'180	1'950	11'766	1'887	3'077	510

7.1 Financement

Le présent crédit d'ouvrage servira pour partie à financer les travaux réalisés par l'entreprise totale, à hauteur de CHF 4'780'141.- TTC. Dans la mesure où les travaux doivent impérativement débuter au premier trimestre 2019, afin d'assurer la livraison des locaux et des équipements requis pour les JOJ 2020, une fraction de ce montant servira à rembourser la part de travaux que RP aura déjà engagée au moment de la libération du financement. La

seconde partie du crédit d'ouvrage sollicité ici, soit CHF 1'219'859.- TTC permettra au Conseil d'Etat de financer les aménagements subsidiaires des locaux qui ne sont pas pris en charge par l'entreprise totale et de régulariser le crédit d'étude accordé par le Conseil d'Etat en date du 28 juin 2017 et adopté par la COFIN le 24 août 2017. En date du 18 janvier 2019, les engagements de ce crédit d'étude de CHF 383'000.- s'élevaient à CHF 140'871.-. Ces engagements ont servi à financer les études d'architectes, de spécialistes des installations techniques et de spécialistes des installations d'exploitation (restaurant).

Ainsi, le présent crédit d'ouvrage est composé des éléments suivants:

Coût des travaux de l'entreprise totale	CHF	4'780'141.-
Coût des aménagements subsidiaires	CHF	836'859.-
Crédit d'étude déjà obtenu	CHF	383'000.-
Total TTC	CHF	**6'000'000.-**

Cet investissement sera financé au moyen des revenus extraordinaires des préfinancements décidés par le Conseil d'Etat le 23 mars 2016 dans le cadre de futurs investissements stratégiques immobiliers.

7.2 Octroi des mandats

Le mandat pour la réalisation des travaux prend la forme d'un avenant au contrat d'entreprise totale (ET) conclu entre la CPEV et Losinger Marazzi. La première phase des travaux permettra d'équiper les locaux selon les besoins des JOJ 2020. Après le départ des athlètes, une seconde phase des travaux permettra de finaliser les équipements afin que les locaux communs soient rendus disponibles à la communauté d'habitants et d'usagers qui investira le Vortex dès l'été 2020. La réalisation de ces aménagements subsidiaires sera effectuée suivant une procédure d'appel d'offres classique, sous la responsabilité du CoPil des constructions universitaires.

7.3 Planification

L'octroi du crédit d'ouvrage faisant l'objet de la présente demande permettra le respect du calendrier suivant :

Phases	**Délais**
Début des travaux par l'ET	1er trimestre 2019
Octroi du crédit d'ouvrage par le Grand Conseil	1er-2e trimestre 2019 (urgence demandée)
Livraison des locaux pour les JOJ	4e trimestre 2019
Livraison des locaux définitive	2e trimestre 2020

8. MODE DE CONDUITE DU PROJET

Le pilotage de ce projet, en lien avec l'organisation des constructions universitaires, est sous la responsabilité du CoPil des constructions universitaires, composé de la Directrice générale de l'enseignement supérieur (DGES), du Directeur général des immeubles et du patrimoine (DGIP) et du Membre de la Direction de l'Université en charge du Dicastère Durabilité et campus.

Le mode de conduite du projet répond à la Directive 9.2.3 (DRUIDE) concernant les bâtiments et constructions (chapitre IV, Réalisation), dont les articles sont applicables.

Placée sous la responsabilité du CoPil des constructions universitaires, la Commission de Projet (CoPro) en charge de cet objet, désignée par le Conseil d'Etat en date du 9 mai 2018 est présidée par un représentant de la DGIP et composée d'un membre de la DGES, d'un membre du Service des bâtiments de l'UNIL (Unibat) ainsi que d'un représentant de Retraites Populaires.

Le suivi financier s'effectuera selon les Directives administratives pour les constructions de l'Etat de Vaud, chapitre 7.10 (Suivi financier de l'affaire), dès l'obtention du crédit d'ouvrage.

9. CONSÉQUENCES DU PROJET DE DÉCRET

9.1 Conséquences sur le budget d'investissement

Ce projet est référencé dans l'outil comptable SAP sous l'EOTP I.000662.02 « UNIL- Locaux communautaires Vortex ». Il est prévu au budget 2019 et au plan d'investissement 2020-2023 avec les montants suivants :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Année 2023
Budget d'investissement 2019 et plan 2020-2023	2'000	3'000	1'000	-	-

Lors de la prochaine réévaluation, les TCA seront modifiées dans le cadre de l'enveloppe octroyée.

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
Investissement total : dépenses brutes	3'000	2'700	300	0	6'000
Investissement total : recettes de tiers					
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	3'000	2'700	300	0	6'000

9.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 10 ans, à raison de CHF 600'000.- par an.

9.3 Charge d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de CHF 132'000.- (6'000'000 x 4% x 0.55).

9.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Néant.

9.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

La location des locaux communs du Vortex par l'UNIL entraîne des coûts d'exploitation et d'entretien supplémentaires pour cette dernière, estimés à CHF 260'000.- par an. Ces coûts sont calculés comme suit :

Coûts d'exploitation		
Type de coûts	**Coût au m2**	**Coût pour 2'697 m2**
Personnel	*25.00 CHF/m2*	67'425 CHF
Eau potable	*0.75 CHF/m2*	2'023 CHF
Electricité	*28.00 CHF/m2*	75'516 CHF
Eau industrielle	*2.50 CHF/m2*	6'743 CHF
Ramassage des déchets	*0.60 CHF/m2*	1'618 CHF
Parcs et jardin	*2.00 CHF/m2*	5'394 CHF
Courrier	*1.70 CHF/m2*	4'585 CHF
Téléphone	*3.00 CHF/m2*	8'091 CHF
Divers, admin	*2.25 CHF/m2*	6'068 CHF
Total coûts d'exploitation	**65.80 CHF/m2**	**177'463 CHF**
Coûts d'entretien		
Ascenseurs	2.00 CHF/m2	5'394 CHF
Assurance incendie	1.50 CHF/m2	4'046 CHF
Sécurité	1.00 CHF/m2	2'697 CHF
Entretien ordinaire	26.00 CHF/m2	70'122 CHF
Total coûts d'entretien	**30.50 CHF/m2**	**82'259 CHF**
Total général		**259'721 CHF**
Total général arrondi TTC		**260'000 CHF**

A ces montants s'ajoute le loyer des locaux communs des surfaces brutes, détaillés sous point 6, que l'UNIL louera auprès de la CPEV pour un montant de CHF 376'000.- par an.

Par ailleurs, l'UNIL sous-louera certains locaux à des tiers pour le restaurant, les commerces et divers espaces pour un revenu net total estimé de CHF 100'000.- par an.

Le total des autres conséquences financières sur le budget de fonctionnement à charge de l'UNIL sera donc de CHF 536'000.- par an.

9.6 Conséquences sur les communes

Néant.

9.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Les impacts de ce projet sont multiples et répondent directement aux exigences d'un développement durable.

9.7.1 Environnement

La réalisation des locaux communs du Vortex, qui résulte du projet établi grâce au crédit d'études, est conforme aux objectifs du « Fil rouge » pour une construction durable (Sméo). Cette démarche est en adéquation avec les exigences d'exemplarité environnementale attendues dans les constructions de l'Etat.

9.7.2 Economie

Le souci de rationalisation mis en place dans la conduite du projet ainsi que la compacité du bâtiment, le choix des matériaux et le dimensionnement des installations techniques ont permis d'optimiser les coûts du projet aussi bien dans la phase de construction que pour son exploitation future.

9.7.3 Société

L'investissement prévu permet la mise en place d'infrastructures complémentaires aux logements du Vortex qui favoriseront le développement d'un esprit de quartier ouvert et attractif aussi bien pour les habitants du site que pour les voisins et les étudiant-e-s de l'UNIL. Les échanges et les activités qui s'y développeront contribueront à une haute qualité de vie.

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

Ce projet s'inscrit pleinement dans la mesure 2.5 du Programme de législature du Conseil d'Etat 2017-2022, qui vise à « mettre à disposition des hautes écoles des infrastructures modernisées nécessaires à l'accomplissement de leurs missions de formation, de recherche et de services à la société (…) ». Il correspond par ailleurs aux actions en cours associées à cette mesure et consistant à « concrétiser les projets de construction ou d'extension de la HEP, de l'UNIL (…), ainsi que les logements pour étudiant-e-s (Vortex, campus santé)».

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

Le total des autres conséquences financières sur le budget de fonctionnement, détaillé sous point 9.5, pour un montant de CHF 536'000, sera à charge de l'UNIL sans augmentation de la subvention annuelle octroyée par l'Etat.

9.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, alinéa 2 de la Constitution cantonale (Cst-VD) et aux articles 6 et suivants de la Loi du 20 septembre 2005 sur les finances (LFin), le Conseil d'Etat, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, est tenu de proposer des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant. Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée. 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.

9.10.1 Principe de la dépense

Les projets présentés dans le présent EMPD découlent des besoins présentés au chapitre 5 et s'inscrivent dans le cadre légal exposé au chapitre 4. En l'état, force est toutefois de constater que l'ensemble des dépenses générées par l'équipement des locaux communs, tant pour les besoins des JOJ que pour l'utilisation de ces locaux par l'UNIL ou par des tiers, ne peuvent être qualifiées de liées, en tant qu'elles ne constituent pas toutes des charges imposées par une obligation légale ou par l'exécution d'une tâche publique.

9.10.2 Quotité de la dépense

Tous les travaux proposés dans cet EMPD garantissent une exécution de qualité et durable à long terme. Cela étant, on ne peut affirmer que l'Etat ne dispose d'aucune marge de manœuvre s'agissant du financement de ces travaux.

9.10.3 Moment de la dépense

Les différents travaux prévus doivent être entrepris dans les plus brefs délais pour respecter le calendrier général de l'opération et assurer la réponse aux besoins formulés, notamment pour l'accueil des JOJ.

9.10.4 Conclusion

Compte tenu des considérations qui précèdent, les charges engendrées par ce projet de décret ne sont pas considérées comme liées, de sorte qu'elles sont soumises à l'obligation de compensation au sens des art. 163 al. 2 Cst-VD et 6 et suivants LFin. Il en découle par ailleurs que le décret d'investissement est soumis au référendum facultatif (art. 84, al, 1 Cst-VD).

9.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

9.12 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

9.14 Simplifications administratives

Néant.

9.15 Protection des données

Néant.

9.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

En milliers de francs

Intitulé	Année 2019	Année 2020	Année 2021	Année 2022	Total
Personnel supplémentaire (ETP)					
Frais d'exploitation		260	260	260	780
Charge d'intérêt		132	132	132	396
Amortissement		600	600	600	1'800
Prise en charge du service de la dette					
Autres charges supplémentaires (loyer)		376	376	376	1'128
Total augmentation des charges		**1'368**	**1'368**	**1'368**	**4'104**
Autres conséquences financières compensées par l'UNIL		536	536	536	1'608
Diminution de charges (Gr 36 / DGES)		132	132	132	396
Revenus supplémentaires		100	100	100	300
Revenus supplémentaires extraordinaires des préfinancements		600	600	600	1'800
Total net		**0**	**0**	**0**	**0**

Au titre de la compensation exigée (cf. supra point 9.10), les autres conséquences financières détaillées sous point 9.5, pour CHF 536'000.- par an, seront prises en charge par l'UNIL sans augmentation de la subvention annuelle de l'Etat. Ce montant intègre les frais d'exploitation, le loyer payé à la CPEV pour les surfaces brutes ainsi que les revenus de sous-location des surfaces commerciales.

Un montant de CHF 132'000.- par an sera compensé sur le groupe 36 au sein de la DGES.

Les revenus supplémentaires extraordinaires proviennent du préfinancement décidé par le Conseil d'Etat le 23 mars 2016 dans le cadre de futurs investissements stratégiques immobiliers.

10. 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'ouvrage de CHF 6'000'000.- destiné à la réalisation des locaux communs du bâtiment Vortex.
du 6 février 2019

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Un crédit d'ouvrage de CHF 6'000'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour la réalisation des locaux communs du bâtiment Vortex.

Art. 2

[1] Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et sera amorti en 10 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'Etat un crédit d'ouvrage de CHF 6'000'000.- destiné à la réalisation des locaux communs du bâtiment Vortex

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le mercredi 6 mars 2019, à la salle Cité, Rue Cité-Devant 13, à Lausanne. Elle était composée de Mmes Céline Baux, Myriam Romano-Malagrifa, de MM. Jean-Daniel Carrard, Aurélien Clerc, Daniel Develey, Guy Gaudard, Yves Paccaud, et de M. Jean-Luc Chollet, confirmé dans sa fonction de président-rapporteur. Mme Léonore Porchet était excusée.

Accompagnaient Mme Cesla Amarelle, cheffe du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) et M. Pascal Broulis, chef du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE) : Mme Chantal Ostorero, directrice à la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), M. Benoît Frund, Vice-recteur "Durabilité et Campus", Université de Lausanne.

M. Cédric Aeschlimann, secrétaire de la commission, a établi les notes de séances.

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

Initialement, il n'était pas prévu d'équiper le premier étage du bâtiment Vortex. Le projet avance dans les délais et le bâtiment, qui n'a souffert d'aucun retard, sera livré pour les premiers tests en octobre 2019.

Au vu de cette bonne avancée et du budget tenu, il a semblé rationnel de meubler le premier étage, ce qui était prévu pour fin 2020, après les JOJ. La conception de l'aménagement intérieur était effectuée et le montant de l'enveloppe, déjà annoncé, a été arrêté à CHF 6 mio. Cette solution est plus économique, car il est possible de profiter de l'expérience des corps de métiers qui sont sur place. Le bâtiment serait ainsi totalement terminé pour l'ouverture de jeux.

A l'issue des JOJ, plusieurs éléments pourront être gardés en leur mémoire. L'héritage emblématique de ces jeux sera sans aucun doute la patinoire de Malley et le village olympique (Vortex). En termes de développement durable et de rationalité, le projet est exemplaire.

3. DISCUSSION GENERALE

Si l'organisation des JOJ dans le canton de Vaud et les effets positifs apportés sont salués par plusieurs députés, des clarifications concernant les raisons de porter ce crédit de CHF 6 mio à la charge de l'Etat ont été demandées. En effet, l'EMPD mentionne en page 2 que « les représentants des JOJ ont tardé à identifier et expliciter les équipements nécessaires au bon déroulement de la manifestation. Dans un premier temps, ceux-ci ont indiqué qu'ils s'adapteraient en fonction des équipements disponibles. Cette position s'est inversée en novembre 2018, lorsqu'il est apparu clairement que l'état de finition prévu des locaux communs ne répondait pas aux besoins des JOJ. Les équipements manquants étaient notamment le chauffage, les chapes, les cloisons et les sanitaires… Cette solution garantit de fournir aux JOJ des locaux adaptés à leurs besoins, chauffés et éclairés, de manière définitive et non provisoire ».

S'il trouve le projet Vortex magnifique, un autre député considère que les équipements manquants mentionnés dans l'EMPD en page 2, notamment le chauffage, les chapes, les cloisons et les sanitaires, sont des éléments majeurs et il s'étonne qu'ils n'aient pas été prévus. Il déplore un manque de coordination qui débouche sur une situation d'urgence.

L'optimisation des locaux après le passage des sportifs est saluée. Les équipements, comme le centre de vie enfantine, la salle polyvalente, quelques commerces, ainsi que leurs fonctionnalités vont faire vivre ce quartier.

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

(Seuls les chapitres ayant fait l'objet de remarques sont mentionnés)

1.2 Urgence de l'équipement des locaux communs pour les JOJ

Trois demandes de crédits ont été adressées au Grand Conseil, traitées par la même commission. Au niveau historique, le projet a été porté initialement par l'Etat et repris par la CPEV. Le Vortex sera utilisé principalement par la Fondation Maison pour Etudiants Lausanne (FMEL), et en subsidiarité par l'Université de Lausanne (UNIL), avec des locaux loués pour les professeurs. Il est prévu que l'UNIL soit récipiendaire du 1er étage par le biais de la FMEL. Le risque pris avec un tel projet était important et tout a finalement été maitrisé (hiver, sol marécageux, vent, etc.). Le projet a avancé très vite en raison des JOJ, avec une contrainte d'agenda importante. La volumétrie du site est immense et les équipements ne sont pas légers. La livraison du premier étage était prévue brute, avec le chauffage au sol, sans les équipements.

Le montant arrêté des équipements est finalement de CHF 6 mio en raison des économies possibles. L'Etat veut utiliser le laps de temps entre début 2019 et l'ouverture des jeux pour finaliser et avoir un bâtiment définitif, équipé selon les besoins des différents partenaires du projet. Selon les éléments de la page 9 de l'EMPD, entre l'Université, la FMEL, les utilisateurs (crèches, communs, salle polyvalente), la nécessité d'équipements particuliers est indispensable. Les chapes vont pouvoir être réalisées dans leur version définitive, sans passer par du provisoire (qui aurait été financé par les JOJ). Les JOJ ne demandent rien, mais la version provisoire leur couterait plus cher. Le financement est réalisé par l'Etat, qui de cette manière, subventionne les infrastructures de l'UNIL. La FMEL va déplacer son administration sur ce site.

Concernant les installations provisoires initialement prévues, il est rappelé que les installations des précédentes éditions des JOJ étaient aussi provisoires. Par chance, l'hiver a été clément et les travaux ont pu avancer dans les temps, sans incident ni complications au niveau de l'ingénierie. L'EMPD permet de localiser les utilisateurs de manière définitive à l'issue des JOJ le 24 janvier 2020. Ces explications ont convaincu et ces démarches ont été considérées comme justes pour diminuer les coûts.

Il est nécessaire de souligner que les organisateurs des JOJ n'exigent pas que ces aménagements soient effectués. Par contre celà offre aux JOJ la possibilité d'avoir une infrastructure mieux adaptée, plus esthétique, définitive et ceci avec une économie importante. La formulation du premier paragraphe du point 1.2 est peut être excessive. C'est néanmoins l'aspect de crédibilité et d'image du canton qui justifie l'urgence, en raison de la tenue des JOJ, pour disposer d'un bâtiment fini. Le Vortex sera un bâtiment emblématique du canton dont les photos seront publiées dans les médias.

Des informations concernant les équipements définitifs ont été demandées, comme le mobilier, la cuisine du restaurant, ou encore l'équipement des chambres. A ce sujet, des discussions avec les JOJ concernant notamment tout ce qui peut être équipé à l'avance en matière de mobilier dans les chambres sont en cours. Néanmoins leurs besoins ne correspondent pas tout à fait aux besoins pérennes des étudiants sur le site. Un accord a été trouvé sur un nombre de lit qui vont être commandés par les JOJ, et qui seront rachetés par la FMEL, de même que des éléments de tables et d'armoires. Les éléments de cuisine ne seront pas installés dans les studios car ils ne sont pas nécessaires au logement des athlètes. Ces travaux seront effectués après les JOJ.

Il convient de préciser que cet EMPD concerne le 1er étage et ne finance pas le mobilier dans les étages. Pour éviter certains types de restauration, à savoir les grands groupes industriels, au nombre de 4 à 5 sur le marché, la cuisine du restaurant et les équipements sont compris dans le décret, même si tout ne sera pas mis à disposition des JOJ. Comme récipiendaire des locaux, cela permet à l'UNIL d'ouvrir l'appel d'offre pour

adjuger le mandat d'exploitation du restaurant, actuellement en phase d'élaboration, avec un équipement complet qui est mis en location.

Au niveau de la responsabilité vis-à-vis des locataires, en cas d'incidents de plomberie, d'électricité, etc., des concierges vont être gérés par la FMEL. Avec un bâtiment d'une telle taille, il est évident qu'il y aura des problèmes de mise en service que la FMEL va devoir gérer. 5% sont provisionnés pour les défauts cachés qui vont apparaitre. Avec des travaux qui avancent en flux tendus, aucun n'est apparu pour l'instant.

Les questions de la gestion des déchets et de l'emplacement des déchetteries ne concernent pas cet EMPD, mais celui relatif au bâtiment. Des déchetteries seront disponibles en sous-sol, des éco-points à chaque descente d'escalier. L'organisation doit être mise en place entre la FMEL et l'UNIL, qui gère l'ensemble de ces sujets sur le site universitaire. Le plan d'aménagement cantonal 229 régit l'urbanisme des hautes écoles et définit les responsabilités en matière de gestion des déchets, sanitaires, etc. Ce bâtiment est un cas particulier car il comporte des logements, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent. L'UNIL dispose de filières de gestion des déchets qui sont déjà en place. Le projet s'inscrit dans une logique de campus sur le site de l'UNIL. Les règles applicables vont être étendues à la FEML qui va gérer ce bâtiment. L'UNIL s'est mise en avant par sa volonté de durabilité, de responsabilité écologique, etc. Ces préoccupations sont au cœur du plan stratégique de l'UNIL et des attentes de la direction. L'ensemble de ces éléments ont été intégrés dans la conception même du bâtiment. Pour les JOJ, une charte environnementale a été discutée, avec un engagement du comité des JOJ en faveur d'équipements écologiques.

Les 6 zones grises qui figurent sur le plan sont des montées d'escaliers à côté desquelles 800 places de parcs à vélo sont prévues. 55 places de parc pour voiture sont également prévues sur ce site, sachant que l'autre côté de la passerelle, un parking de 300 places de parc pour voitures est disponible. Cela ne fait donc pas de sens d'en rajouter, tandis que le fait de pouvoir déposer son vélo proche des entrées est indispensable. Les parcs à vélo sont construits avec le bâtiment et ne font pas partie du périmètre de l'EMPD.

6.1 Centre de vie enfantine

Un député constate que la crèche ne compte que 46 places dans le complexe, pour un peu moins de 1'000 chambres. Il demande qui pourra en bénéficier et regrette un nombre de place insuffisant.

Une députée demande par ailleurs quelles ont été les démarches avec la commune de Chavannes-près-Renens, notamment au niveau de la prise en compte des besoins de ses habitants. Elle craint que si les places ne sont pas négociées avec les communes, le projet Vortex ne vive un peu trop sur lui-même, sans ouverture sur l'extérieur.

La crèche compte 46 places à 100%, soit la capacité d'accueillir environ 150 enfants, les demandes des parents étant très rarement à 100%. Ce projet est l'occasion pour l'UNIL de construire une nouvelle garderie sur le campus. L'idée est d'augmenter la capacité d'accueil des hautes écoles en matière de crèche. Les normes quant à la surface sont très précises. Actuellement, les 3 crèches existantes, qui ensemble comptent plus de 200 places, ne couvrent pas les besoins. Elle n'est pas destinée uniquement aux étudiants, mais aussi aux collaborateurs et collaboratrices des 76 unités d'appartement compris dans le bâtiment, en résumé à l'ensemble de la communauté UNIL et EPFL, soit 18'000 et 15'000 personnes concernées. Pour des raisons de place, il n'est pas possible d'accepter les enfants de parents qui travaillent dans des institutions partenaires. Cette crèche sera intégrée au Réseau-L, et des discussions sont en cours avec Chavannes-près-Renens pour l'ouvrir aussi à la commune. Les crèches mettent en place une fondation qui va gérer l'ensemble des crèches de l'UNIL et de l'EPFL. Cette fondation a des discussions avec Lausanne et Chavannes-près-Renens. Il n'est pas exclu d'accueillir des enfants des quartiers avoisinants s'il reste de la place. Il s'agit de garder la maitrise, et il faut être conscient qu'il s'agit d'une première d'ouvrir l'habitat pour développer un véritable campus. Un partenariat complémentaire avec la commune de Chavannes-près-Renens pourra être envisagé dans le cadre du projet de Centre coordonné de compétences cliniques (C4).

Le défi est de répondre à l'augmentation démographique de l'UNIL et de pouvoir offrir des logements étudiants à ceux qui en ont besoin. Vortex a été élaboré et conçu dans cet esprit. Ce campus, inspiré par l'exemple de plusieurs quartiers estudiantins d'autres universités en Europe, va créer une cité estudiantine et il ne faut pas brûler les étapes. Il ne faut pas non plus réduire le 1er étage à la crèche destinée à l'UNIL, car d'autres services sont prévus comme la salle polyvalente, le restaurant, le café en toiture, le parc public à l'intérieur du Vortex, quelques commerces.

6.2 Salle polyvalente

La salle polyvalente sera exploitée par l'UNIL en termes de personnel et de coûts de fonctionnement, avec un système de réservation.

6.3 Locaux de restauration

Le restaurant compte 150 places. Le café en toiture compte une trentaine de places à l'intérieur et une grande terrasse. Concernant la cuisine, tout le matériel fixe est fourni. Selon la pratique en vigueur dans les autres restaurants universitaires, le grand inventaire, propriété de l'institution, est loué, et le petit inventaire, vaisselle, nappes, casseroles, est amené par le restaurateur. Pour éviter les problèmes en cas de départ, voire de faillite, les règles concernant les pas-de-porte sont claires et figurent dans le contrat.

6.4 Autres locaux

Plusieurs ateliers participatifs avec les membres de la communauté universitaire, étudiants et collaborateurs, ainsi que des représentants de la commune, ont été organisés en amont du projet pour définir les locaux attendus. La destination d'un certain nombre de locaux n'est pas définie de manière claire car il n'est pas possible de prévoir tous les besoins lors de la mise en service d'un tel bâtiment. Il faut de la réserve.

Concernant les possibilités d'un fitness, il y a la possibilité d'installer de petits équipements. Des installations sportives sont aussi disponibles très proche.

6.5 Surfaces du programme

La surface de plancher utile du bâtiment est de 26'000 m².

7. Coûts

Un député évoque la répartition des coûts, trouve que les montants des honoraires sont élevés pour du second œuvre et demande comment on arrive à une proportion de 19.3%.

Les honoraires sont regroupés de manière globale à ce poste, selon les CFC mentionnés dans le tableau. Le premier étage est plus complexe au niveau technique et ingénierie que les autres étages. Le Conseiller d'Etat indique que ces travaux vont concerner des questions de ventilation, d'équipement et de distribution logistique. L'utilisation du savoir et de la connaissance du bâtiment va permettre de faire des économies. Globalement, il confirme que ces standards sont plutôt bas, pour assurer le suivi de chantier sur une année. Une note détaillant la répartition des honoraires selon les CFC a été fournie à la commission.

9.3 Charge d'intérêt

La caisse de l'Etat est unique et pour que les services soient équitablement traités, un taux théorique, de 4%, est fixé uniquement pour l'EMPD, conformément à l'art 163 Cst-VD sur les charges nouvelles. Ce taux permet de faire face à l'évolution sur le long terme.

9.7.1 Environnement

Concernant le chauffage et les panneaux photovoltaïques, un pompage de l'eau du lac est prolongé depuis l'EPFL pour alimenter des pompes à chaleur à eau. Les panneaux photovoltaïques sur le toit font fonctionner ces pompes. Outre le béton, du bois a également été utilisé. Le bâtiment est équipé de mesures d'énergie, qui permettent de voir les variations. L'eau de pluie de ne sera pas récupérée.

10. Conclusion

Une députée trouve ce projet de campus fantastique pour la ville de Lausanne. Elle se voit confirmer que ce bâtiment sera ouvert aux étudiants de l'UNIL, de l'EPFL, et progressivement d'autres hautes écoles du canton.

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.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

(Tel que discuté et amendé par la commission, à la fin des travaux)

Le projet de décret est adopté à l'unanimité des membres présents.

7. 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.

Lausanne, le 18 mars 2019.

Le rapporteur :
(Signé) Jean-Luc Chollet

canton de vaud

LIBERTÉ ET PATRIE

JUILLET 2018 90

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.

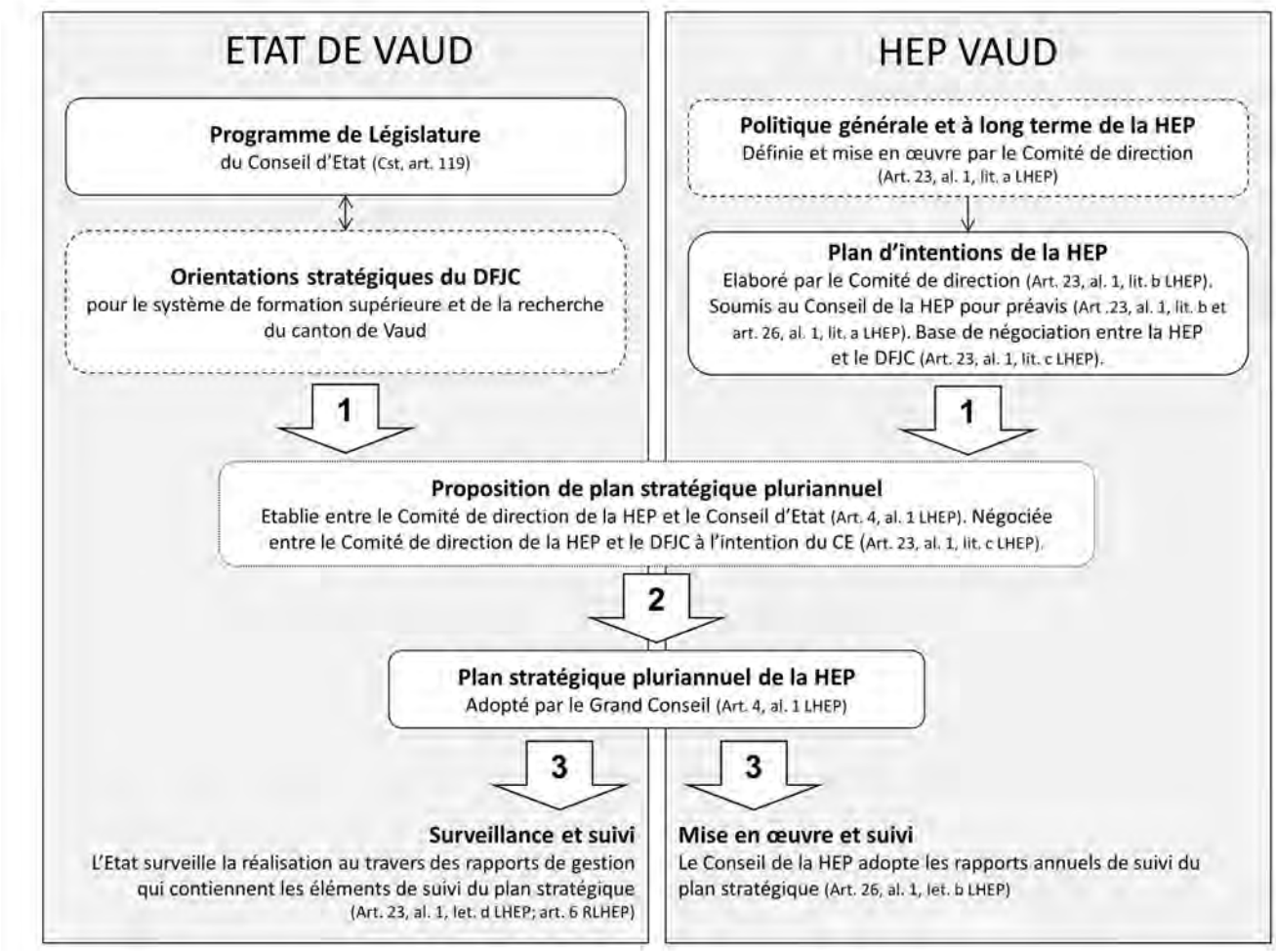
3. Suivi

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'accélèrent 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 1er 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.

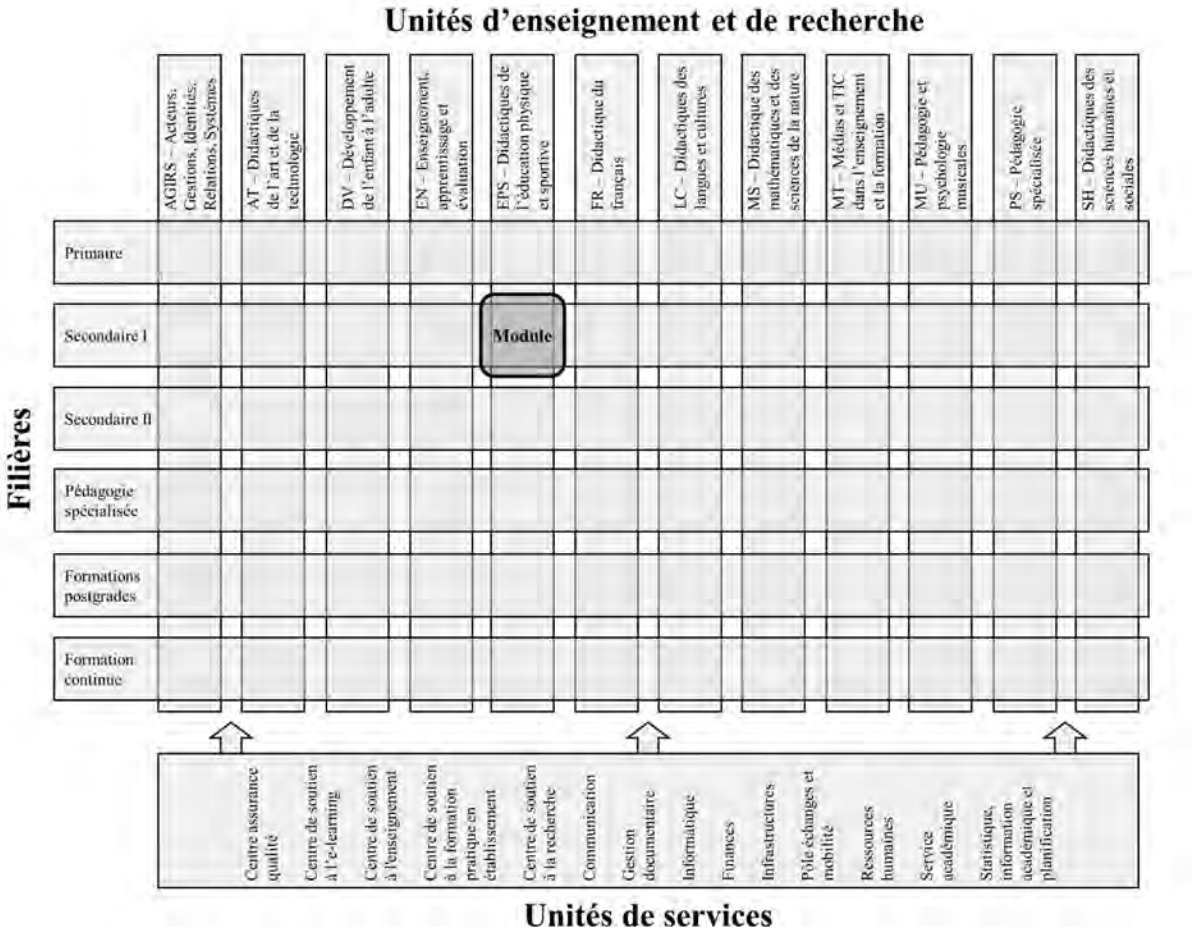
Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du canton.

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	% Etudiants (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	**HfH**	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 1er 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 intercantonales 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 m^2 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 1ère 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 2e 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 1ermai 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 oeuvre, 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 oeuvre, 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 1er 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 mesurepropose 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 mesuredoit 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 mesureconcerne 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 mesurede 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 mesurevise 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 mesurevise 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 mesurede 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 premièreconsiste à intégrer encore mieux et plus systématiquement les acteurs concernés par les recherches de la HEP, notamment les professionnels de l'école. La deuxième mesurepermettra 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 mesureconcerne 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 mesurevise 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 mesurevise 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 mesureconsiste 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 mesureconsiste 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 mesurevise 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 mesurevise 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 mesurevise 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 mesureconsiste 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 professeures 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 mesurevise 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

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

swissuniversities

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

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 1er 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'approprier 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.

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

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'attache 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

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.

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 éducables, 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.

4. L'anticipation

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.

5. L'ouverture

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.

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

1. Objectifs et mesures : Axe 1 – L'enseignement

1.1. Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle

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.

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

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.

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.

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

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.

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

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

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.

1.2.6 Développer un pôle d'expertise en pédagogie de l'enseignement supérieur

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 *Plan stratégique 2012-2017* 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.

1.3.1 Développer la maîtrise des connaissances de base en science informatique

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

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.

1.3.3 Soutenir et développer l'utilisation des solutions numériques dans la formation (enseignement hybride, etc.)

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.

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 5e année, anglais dès la 7e année, italien au choix dès la 9e 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.

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

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.

1.4.3 Encourager les séjours linguistiques

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.

1.4.4 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)** > Nombre d'étudiants participant à un programme de mobilité OUT et IN > Montant des aides allouées aux étudiants participant à un programme de mobilité **Action(s) de suivi** > Bilan des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules d'enseignement bilingues

2. Objectifs et mesures : Axe 2 – La recherche

2.1. Asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de 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.

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.

2.1.2 Concrétiser la politique d'Open Access par l'exploitation de l'outil ORFEE (Open Repository For Educational E-Prints)

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 prétériter 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.

2.1.3 Faciliter la diffusion des résultats de recherche auprès des professionnels de l'école, notamment en les associant aux projets de recherche

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

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»

2.2. Amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière

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.

2.2.1 Prendre une part active à la production de savoirs portant sur l'enseignement

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.

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

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.

2.2.3 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.

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

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.

2.3.2 Développer des laboratoires de recherche et les encourager à travailler selon des approches interdisciplinaires

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

3. Objectifs et mesures : Axe 3 – Contribution à la société

3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

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.

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

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

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.

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

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…).

3.1.4 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.

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

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.

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

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.

3.2.3 Développer les mesures de compensation des désavantages soutenant la réussite

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.

3.2.4 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.

3.3.1 Encourager les étudiants et les étudiantes à développer leurs activités extracurriculaires (culturelles, artistiques, sociales, citoyennes ou entrepreneuriales)

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.

3.3.2 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 intercantonales 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

4.2. Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus

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.

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

4.2.1 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).

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.

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

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.

4.3.4 Assurer la formation des nouvelles et nouveaux enseignants de la HEP Vaud en pédagogie de l'enseignement supérieur

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.

4.3.5 Développer la formation continue du personnel administratif et technique, du personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que des cadres

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.

4.3.6 Promouvoir la qualité des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs, notamment par la réalisation annuelle d'un bilan social

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

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

4.4. Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement

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.

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

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.

4.4.2 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 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 *Concept qualité de la HEP Vaud* 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

Les moyens chiffrés de notre politique

Une subvention adaptée à l'évolution des effectifs étudiants

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.

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.

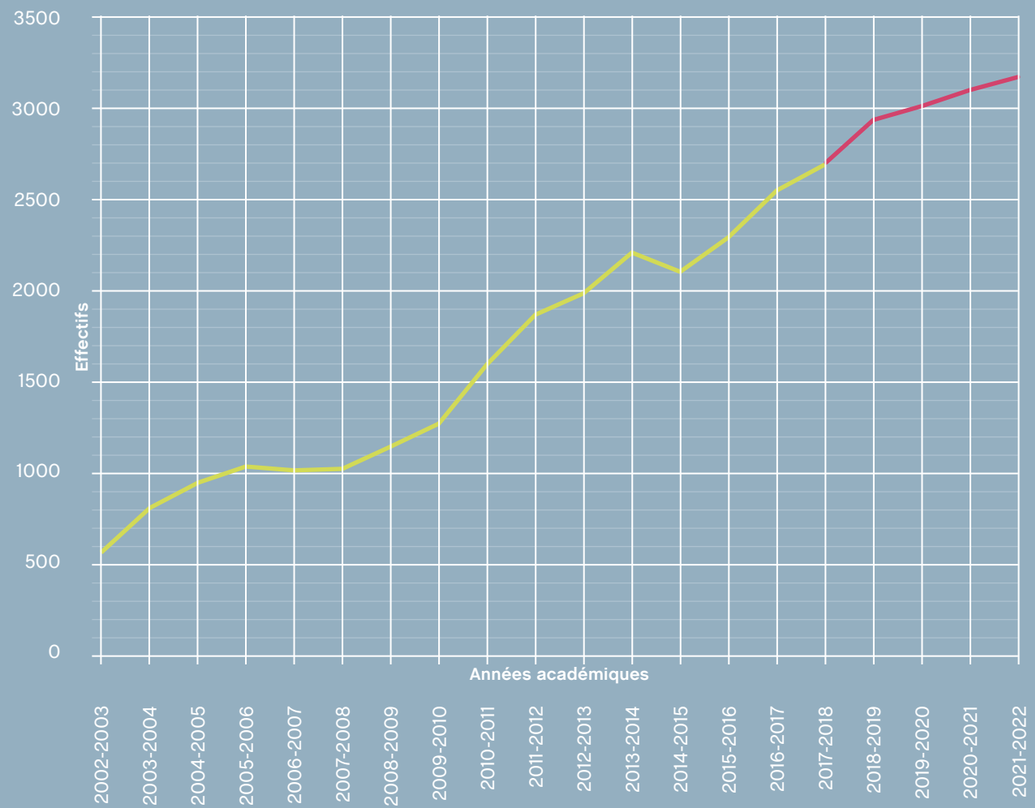
Évolution des effectifs d'étudiants par année académique

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 Nº 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 Nº 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 Nº 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.

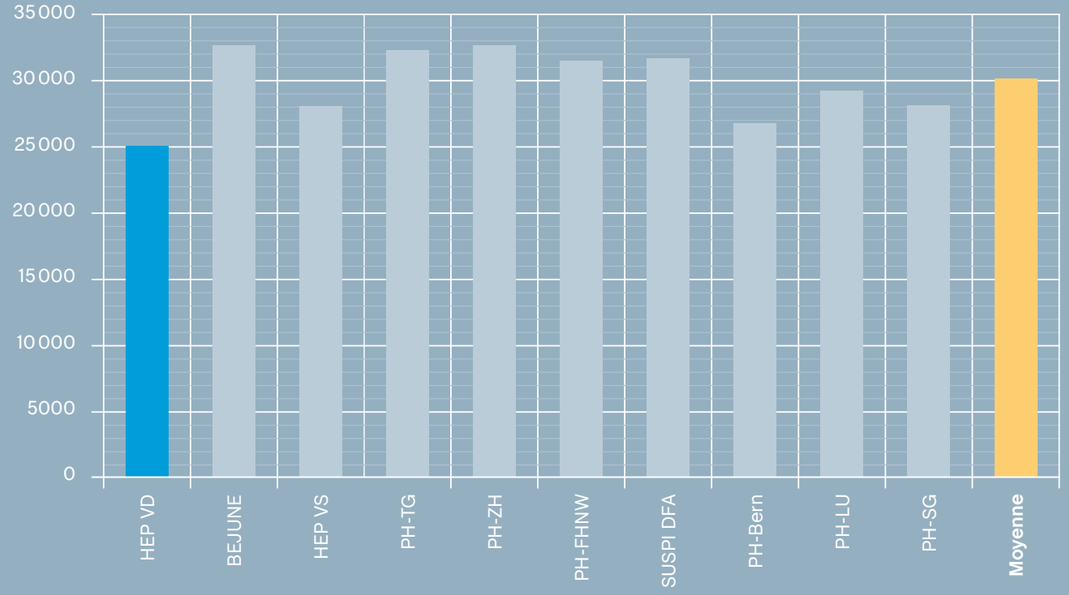
Évolution des ressources humaines

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***

Évolution des ressources financières

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).

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	31 719 434	43 510 200	57 269 000	*63 170 500*	*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	30 180	22 673	23 102	*22 988*	*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 (CEMTIC) 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	×	×	×	×	
HEP Fribourg	413	×				×
HEP Valais	452	×	×	×	(×)[1]	
HEP Vaud	1982	×	×	×	×	×
Hochschule für Heilpädagogik (HfH)	1184				×	
Pädagogische Hochschule Bern	2421	×	×	×	×	×
Pädagogische Hochschule FHNW (Nordwestschweiz)	3332	×	×	×	×	×
Pädagogische Hochschule Graubünden	442	×				
Pädagogische Hochschule Luzern	2197	×	×	×	×	×
Pädagogische Hochschule Sankt Gallen	1169	×	×	×		
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	184	×				
Pädagogische Hochschule Schwytz	366	×				
Pädagogische Hochschule Thurgau	748	×	×	×		
Pädagogische Hochschule Zug	348	×				
Pädagogische Hochschule Zürich	3384	×	×	×		×
Schweizer Hochschule für Logopädie Rohrschach (SHLR)						
SUPSI-Dipartimento formazione e apprendimento (TI)	510	×	×	×		
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	512			×		×
Total	**20273**					

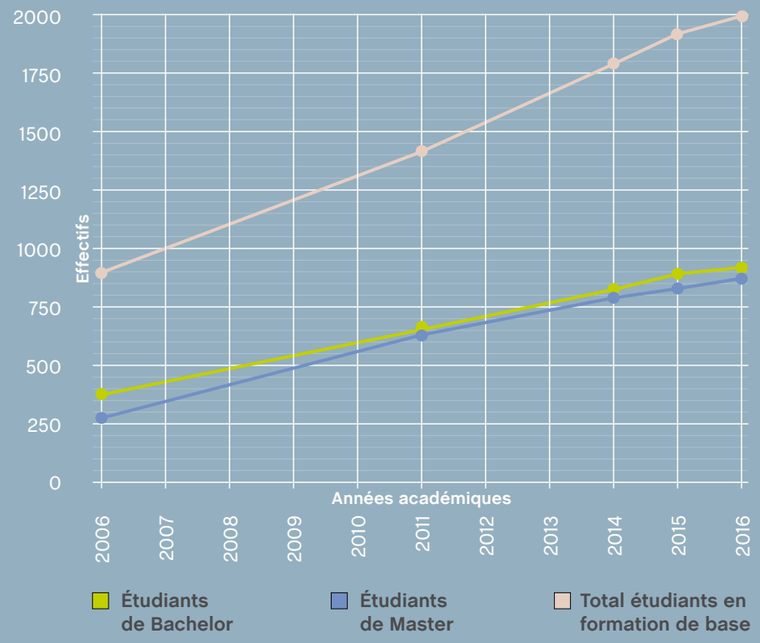
[1] Programme de formation de la HEP Vaud sur les sites de la HEP VS.

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).

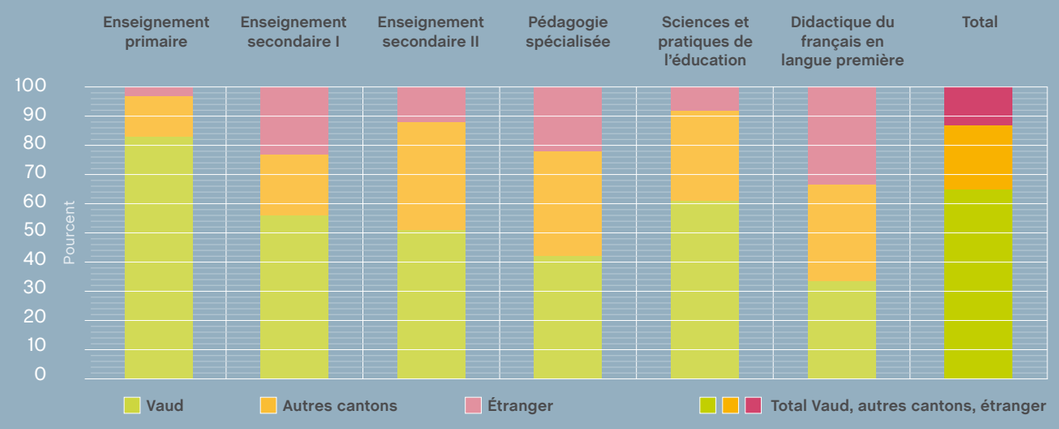
[6] L'écart avec le total annoncé dans les statistiques OFS (N=206) est dû à la présence ici des étudiants en diplôme additionnel (N=11).

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

Provenance des étudiants inscrits au semestre d'automne 2016



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**

[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.

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 (PRessMITIC)	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

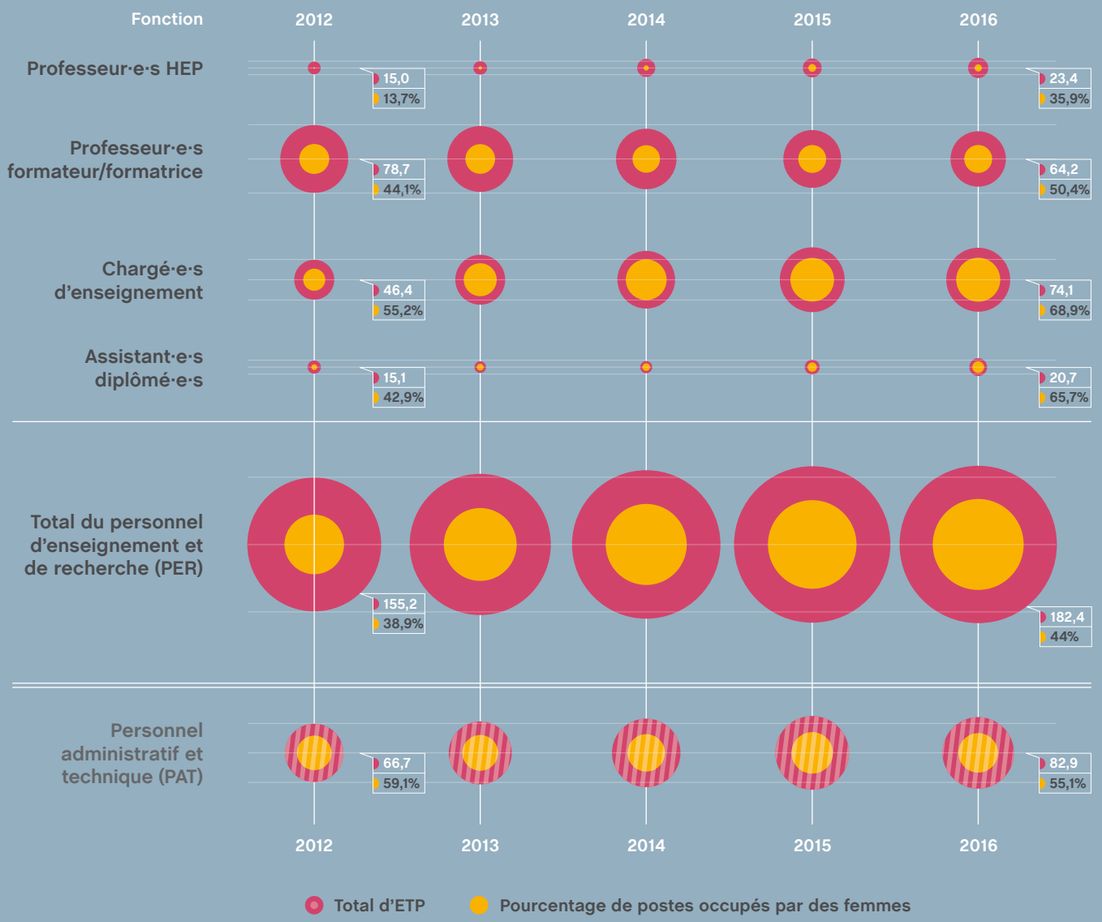
	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de jours/participants par année	12566	12989	12658	13022	**13868**
Programme annuel de cours de formation continue					
Nombre de personnes inscrites individuellement	2610	2645	1903[12]	2263	**2188**
Nombre de personnes inscrites collectivement	3225	2582	2290	1728	**2376**
Prestations «sur mesure»					
Formations négociées, accompagnements de projets, conseil collectif (Nbre de personnes inscrites collectivement)	2395	2988	3559	3119	**3216**
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	**1532**
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).

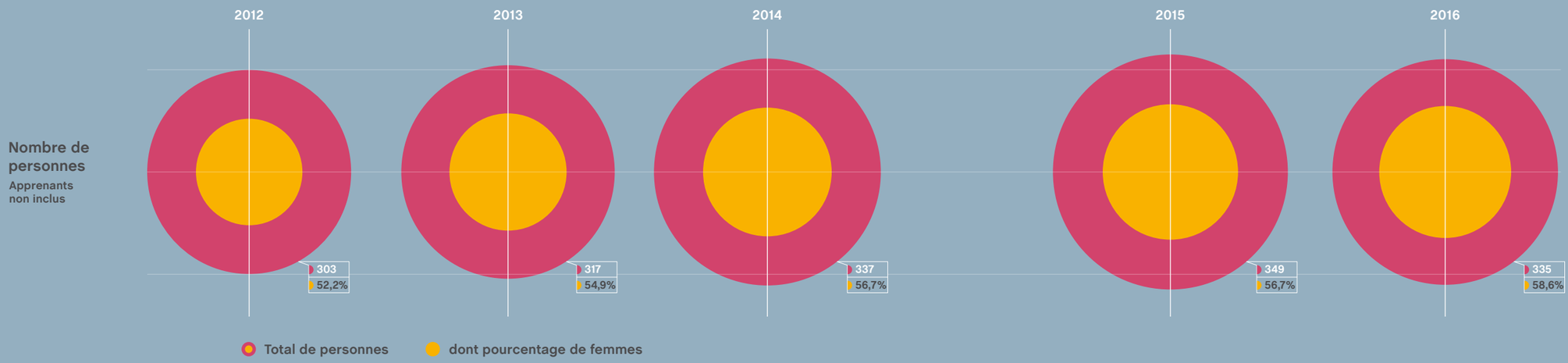
[13] Les prestations spécifiques à l'implémentation du PER se sont achevées en 2012 (Rapport de gestion 2012). Dès la rentrée 2013–2014, l'ensemble des prestations usuelles en rapport avec l'enseignement est mené en référence au PER.

Personnel

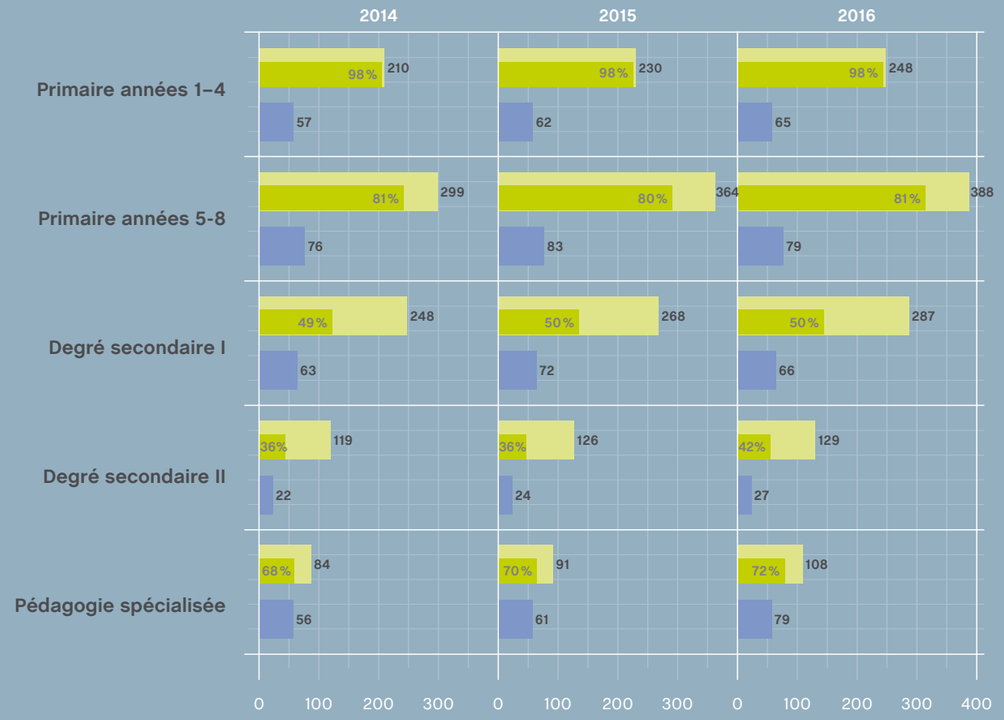
En équivalent temps plein (ETP)



Nombre de personnes



Partenaires de formation pratique en établissements/institutions



Certains établissements/institutions accueillent des étudiants de plusieurs profils/programmes de formation. L'évolution prend en compte le regroupement d'établissements.

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
SESAF	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 vigueur[1], 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 2012-1017 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'expliciter l'appréciation qui en est faite[2]. 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'efficience 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 à 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 monitorage) 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 1er 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 reconvertir 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	**Appréciation**
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.	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	**Appréciation**
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,	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, révise 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 monitorage 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 assument 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 :

en mios de CHF	**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 langes, 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

SESAF .....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. 1.1.2. Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation. 1.1.3. Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement.	– Décisions de reconnaissance au plan national des programmes de formation. – Taux et type d'insertion professionnelle des diplômés HEP. – 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). 1.2.2. Renforcer les dispositifs de la formation pratique.	– Nombre et type des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs des établissements scolaires. – 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). 1.3.2. Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux.	– Nombre d'étudiants bénéficiant des mesures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience (VAE). – 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. 2.1.2. Améliorer la visibilité des recherches HEP. 2.1.3. Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche.	– Résultats de l'analyse (2.1.1). – Nombre et nature des différentes formes de valorisation des projets de recherche développés (publications, manifestations scientifiques, etc.) – 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. 2.2.2. Promouvoir des projets de recherche qui émergent des formations. 2.2.3. Promouvoir notamment la recherche comme formation continue des formateurs. 2.2.4. Encourager la diversité des approches scientifiques et pédagogiques.	– Nombre et nature des implications des étudiants dans les projets de recherche. – Nombre et type des innovations dans l'enseignement résultant des travaux de recherche. – Nombre de projets de recherche issus des formations. – 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. 3.1.2. Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER). 3.1.3. Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles, en coordination avec les instances romandes. 3.1.4. Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères.	– Par programme de formation : ▪ Nombre de diplômés et de participants. ▪ Taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée. – Nombre et type d'activités d'accompagnement de la mise en œuvre du PER et des MER. – 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. 3.2.2. Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école	– Nombre et type d'activités de formation spécifique dans chacun des programmes de formation. – 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. 4.3.2. Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés.	– Réalisation des travaux d'adaptation du site (Cour 33 et Aula). – 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

décrète

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 :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud
LIBERTÉ PATRIE

GRAND CONSEIL

FEVRIER 2019 RC-90

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 accréditations 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 1er 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 2ème contrat CDD (très exceptionnellement de 3ème) qui ne l'auraient pas fait lors du 1er 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 nouvelle 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-t-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-cantonales.

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure, telle qu'amendée, est acceptée par 16 voix pour et 1 abstention***
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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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.)	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	~~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~~	***La suppression de la mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure 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	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure 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	1.5.1 Encourager la mobilité étudiante	– Nombre d'étudiant-e-s participant à un programme de mobilité OUT et IN	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	1.5.2 Renforcer la maîtrise des langues par les étudiant-e-s	– Nature, nombre, durée 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	***La mesure, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
1.6 Renforcer les compétences des futurs professionnels à lutter contre les inégalités liées au genre	1.6.1 Favoriser la transmission non genrée du savoir dans l'ensemble des formations à l'enseignement	– Bilan des réalisations destinées à renforcer la formation à l'approche de genre dans les filières	***L'objectif ainsi que la mesure sont acceptés à l'unanimité des commissaires présents***
	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	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiant-e-s quant à leur influence sur les choix d'orientation et de carrière des élèves	***La mesure, telle qu'amendée, est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure 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	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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)	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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)	***La mesure 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	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)	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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)	***La mesure 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	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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)	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***
	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	***La mesure est acceptée à l'unanimité des commissaires présents***

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

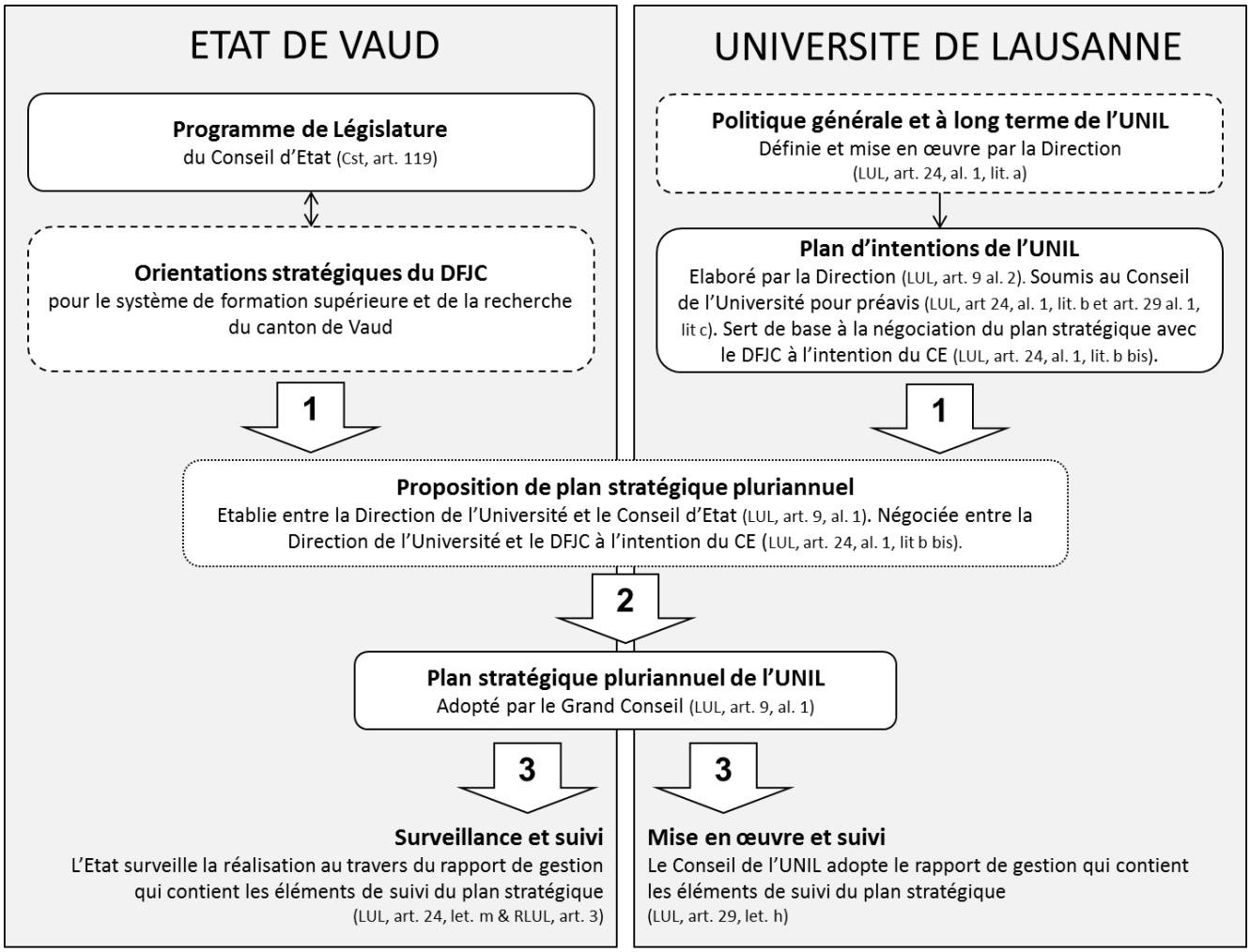
Une fois négociée, la proposition de plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

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'accélèrent 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.

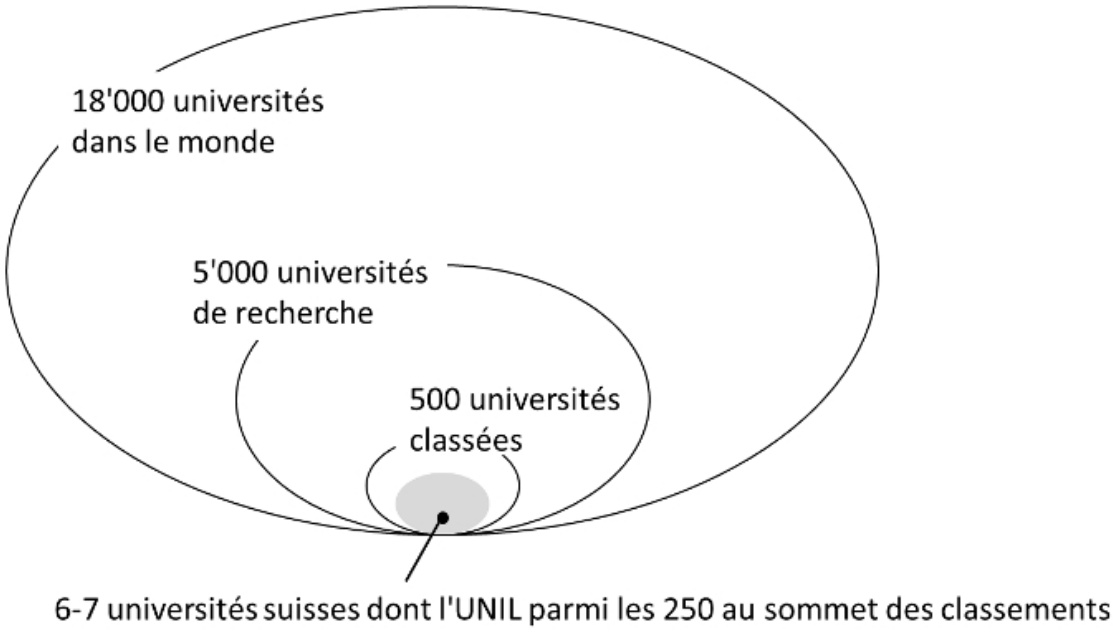
De nombreuses compétences existent au sein des hautes écoles vaudoises et peuvent être développées pour accompagner la transition numérique. On citera notamment à l'UNIL le Département des systèmes d'information de la Faculté des HEC et celui de Biologie computationnelle de la Faculté de Biologie et 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 Etat-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 1ère 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

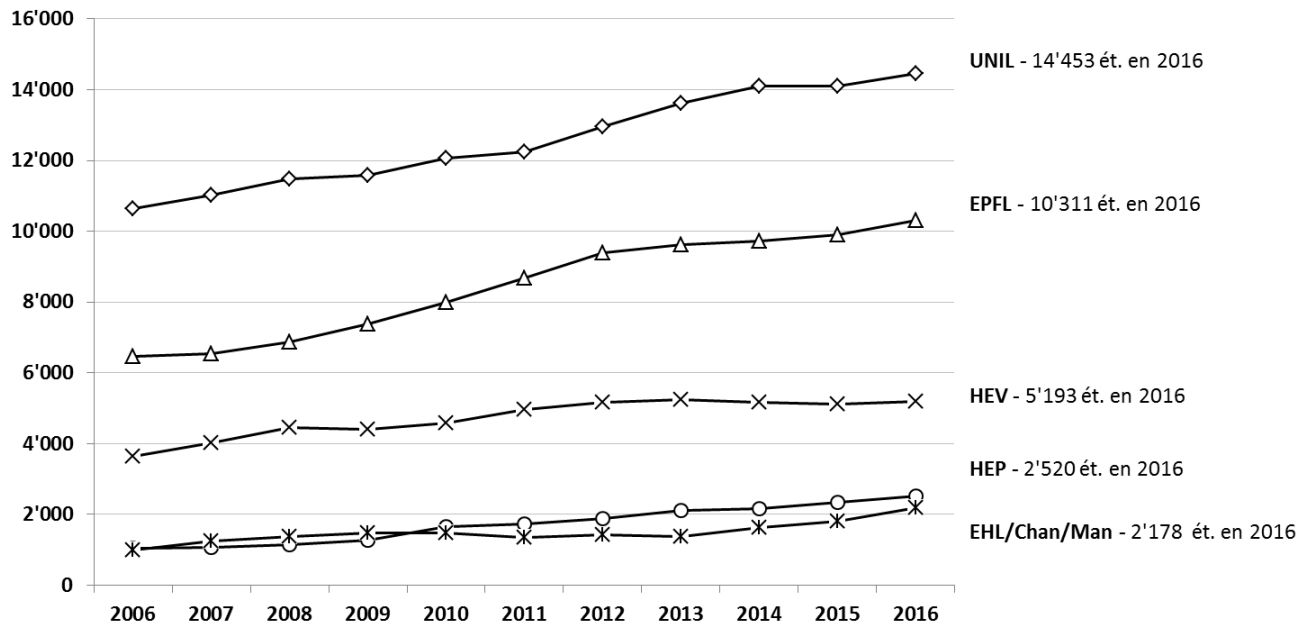
Suite à l'adoption par le peuple et les cantons en 2006 des nouveaux articles constitutionnels sur la formation, une large réforme a été initiée, portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles qui comprend les hautes écoles universitaires (HEU, à savoir les universités cantonales et les écoles polytechniques 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 1er 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 Dorigny, 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, égalée 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 vitri¿cation 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'Eprouvette" 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 auditoires de 250 places chacun ont été construits en sous-sol de la cour de l'ancienne policlinique 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) <u>Conséquences potentielles sur les revenus de l'Université.</u>

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 législature 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 législature 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 mesurevise 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 mesurepoursuit 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 mesurepromeut 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 mesuremet 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 mesurevise 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 mesuremet 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 mesureencourage 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 "*student centered learning*"
	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 *learning outcomes*
	1.3.3 Favoriser les contacts entre les étudiants et le réseau des anciens étudiants (ALUMNIL)	- Bilan des occasions de rencontre entre *alumni* 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 mesureencourage 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 mesurevise à sensibiliser les étudiants et les collaborateurs à une production scientifique intègre qui recoure à des méthodes robustes, transparentes, indépendantes et qui respectent les principes éthiques. Enfin, la troisième mesureappuie 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 medias.

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 mesurevise 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 mesureencourage 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 *open access* - 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 mesurevise 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 mesureprévoit de fixer et d'atteindre des objectifs réalistes et ambitieux de réduction des impacts de l'institution sur l'environnement. Enfin, la troisième mesurerenforce 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 mesurevise 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 mesures'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 mesurese 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 décloisonnement des logiques et des pratiques disciplinaires. La seconde mesuremet 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 mesuremobilise 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 mesurese concentre sur le rôle de l'UNIL dans la formation d'un personnel qualifié qui réponde 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 mesureassociée 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 mesurevise 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 mesureaméliore 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 mesures'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 mesures'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 mesurevise 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'entreprenariat 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

décrète

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 :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

UNIL | Université de Lausanne

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 1er 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'UNIL[1], 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·ères 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 mission[1].

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.

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 soigneuse, 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

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'autonomie[1]. 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 vie[2]".

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, entreprenariat, 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, 1er §

[2] cf infra p.73-74 La Charte de l'UNIL – Engagement citoyen 4ème §

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 décloisonnement. 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, émargeant 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

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 durabilité[1] 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 2ème § du chapitre A. "Enjeux sociétaux" p.7 et dans le 3ème § du chapitre 5 "L'intégration de l'UNIL dans la société", p.10 de ce document.

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 facultés[1]. 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 Dorigny 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

(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 21ème 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'entreprenariat : 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'entreprenariat

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'entreprenariat

L'entreprenariat 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.

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'entreprenariat 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

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'Egalité

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 Egalité, et que son action s'appuie sur un ancrage légal dans la LUL[1], 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'Egalité 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) "Egalité 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 Egalité et une meilleure couverture des commissions de nomination par ces dernier·ères. 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 Egalité 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.

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 *COPIL 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'Epalinges[1]. 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

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 1er 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

(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 majeurs[1] 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	o				o	
1.4.3	Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs	o				o	
1.4.4	Favoriser les contacts entre les étudiant·es et le réseau des anciens étudiant·es (ALUMNIL)	o				o	
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		o	o	o	o	
2.1.2	Garantir la transparence dans la recherche scientifique		o	o			
2.1.3	Garantir une éthique de la recherche		o	o			
2.1.4	Explorer des critères d'évaluation et valorisation de la recherche spécifiques aux domaines des sciences humaines et sociales		o		o	o	
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		o				
2.2.2	Renforcer les mesures de soutien à la rédaction et au suivi de projets de recherche		o	o	o		
2.2.3	Développer la recherche de fonds externes		o			o	
2.3	**Développer l'interdisciplinarité**						
2.3.1	Création d'un incubateur de synergies interdisciplinaires		o	o	o	o	
2.3.2	Valoriser et promouvoir l'interdisciplinarité	o	o	o	o	o	
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		o	o	o	o	
3.1.2	Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus	o	o				
3.1.3	Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère				o	o	o
3.1.4	Sensibiliser la communauté dans ses pratiques quotidiennes et renforcer la culture de la durabilité au sein de la communauté UNIL					o	o
3.1.5	Renforcer la place de l'UNIL comme carrefour de réflexion sur les thématiques de durabilité	o	o	o	o	o	

	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				o	o	
3.2.2	Développer une politique de collaboration avec les musées dans le canton de Vaud					o	
3.2.3	Elargir la politique culturelle de l'UNIL	o				o	
3.2.4	Contribuer aux grands projets et événements régionaux	o	o		o	o	
3.3	**Développer la Formation continue**						
3.3.1	Inciter les facultés à s'engager plus fortement dans la formation continue	o			o	o	
3.3.2	Intégrer l'aide à la professionnalisation dans les missions de la formation continue	o				o	
3.3.3	Favoriser le développement de l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes	o			o	o	
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'entreprenariat	o				o	
4.1.2	Mettre en place une plate-forme interdisciplinaire sur la question de l'innovation et de l'entreprenariat	o	o		o	o	
4.1.3	Distinguer les travaux qui favorisent l'innovation et l'esprit d'entreprendre	o			o	o	
4.2	**Développer la politique de relève scientifique**						
4.2.1	Améliorer la qualité de l'encadrement scientifique		o	o	o	o	
4.2.2	Valoriser les compétences utiles pour des carrières académiques ou extra-universitaires	o				o	
4.2.3	Soutenir les événements concernant la relève scientifique		o				
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	o	o	o	o		
4.2.5	Aider les jeunes chercheur·es à se créer des réseaux dans le monde professionnel	o				o	
4.2.6	Créer un observatoire de la relève scientifique et de ses conditions de travail	o	o	o	o		
4.3	**Consolider la politique d'Egalité**						
4.3.1	Mettre en œuvre des procédures égalité dans les commissions de nomination		o	o	o	o	

	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		o	o	o	o	
4.3.3	Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite		o				
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						o
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						o
4.4.3	Poursuivre et accompagner les développements immobiliers						o
4.4.4	Accompagner le passage à un fonctionnement du campus 24/24h						o
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	o	o	o	o	o	
4.5.2	Assurer le développement des activités de l'UNIL sur le site de Sion	o	o			o	
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	o	o		o		
4.6.2	Développer une politique de collaboration raisonnée avec les HES et la HEP-Vaud	o	o	o	o		
4.6.3	Favoriser la présence de l'UNIL au sein des organes consultatifs et décisionnels				o		
4.7	**Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale**						
4.7.1	Alimenter un réseau actif et vivant au niveau international	o	o	o	o		
4.7.2	Développer l'attractivité de l'UNIL pour le recrutement des professeur·es	o	o	o	o	o	
4.7.3	Développement des partenariats privilégiés avec des universités étrangères	o	o	o	o		

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'entreprenariat

⇒ Suivi du nombre d'activités d'encouragement de l'entreprenariat 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

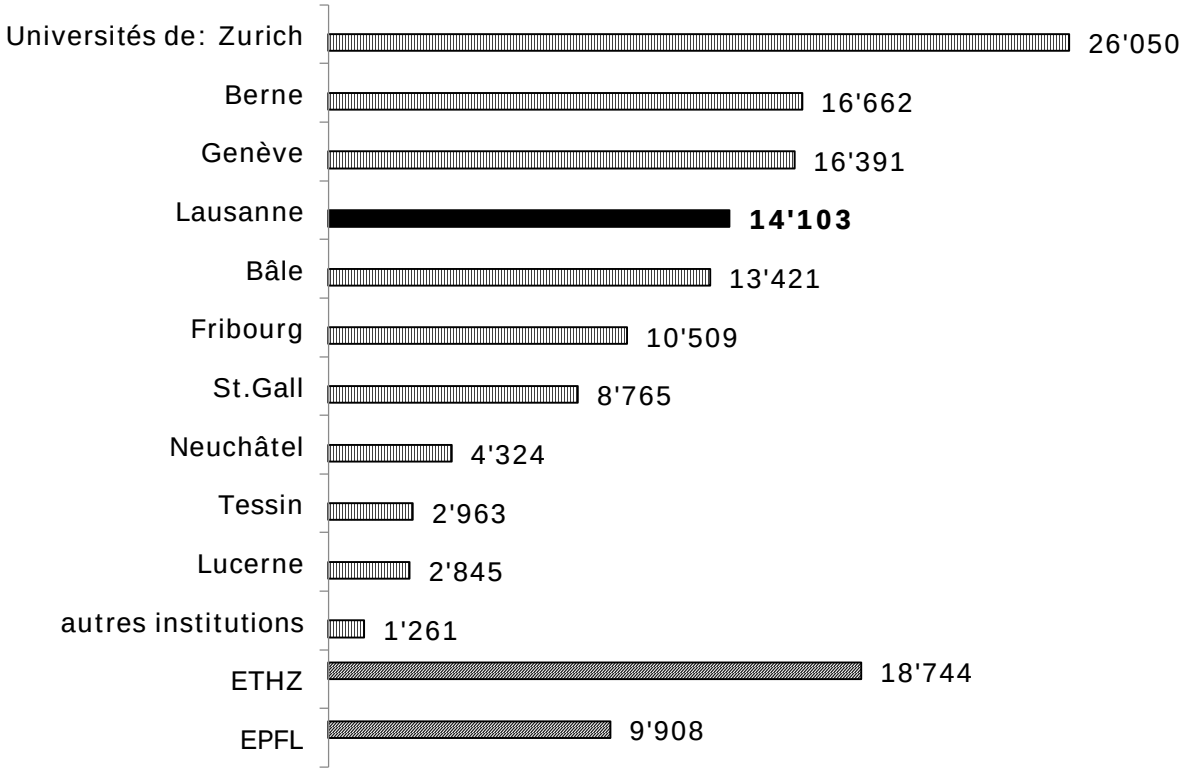
Selon les données de l'OFS relatives à l'année 2015 :

- 14.6 % de la population résidante 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.

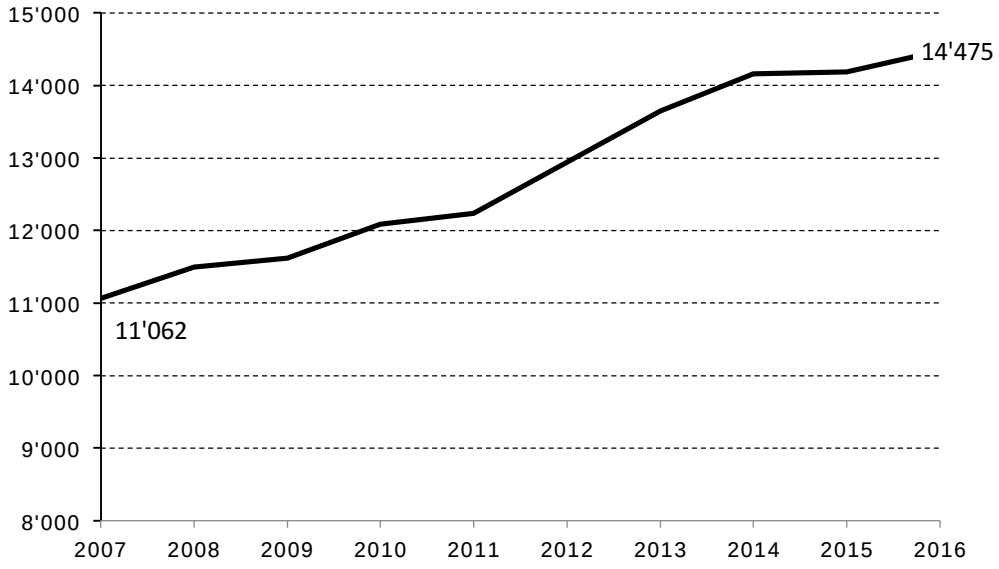
Les 12'053 étudiant·es qui ont acquis leur maturité (ou autre certificat d'accès aux études supérieures) dans le canton de Vaud se répartissent dans les Hautes Ecoles universitaires suisses de la manière suivante :

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

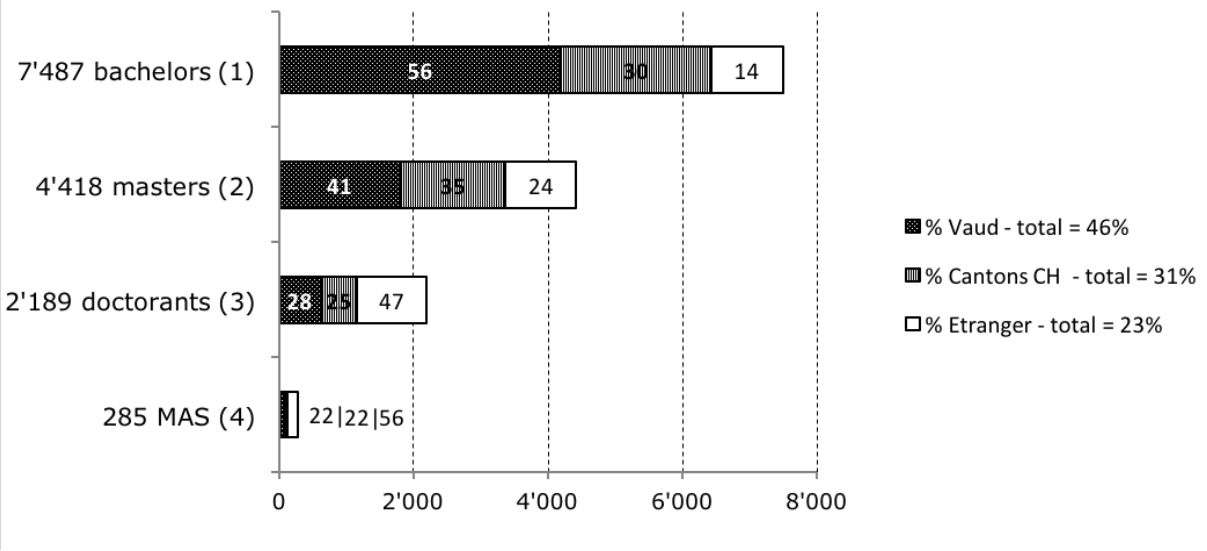
Les Hautes Ecoles universitaires suisses comptent 145'946 étudiant·es, dont 50.4% de femmes. L'UNIL accueille 9.7% des étudiant·es suisses.



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.

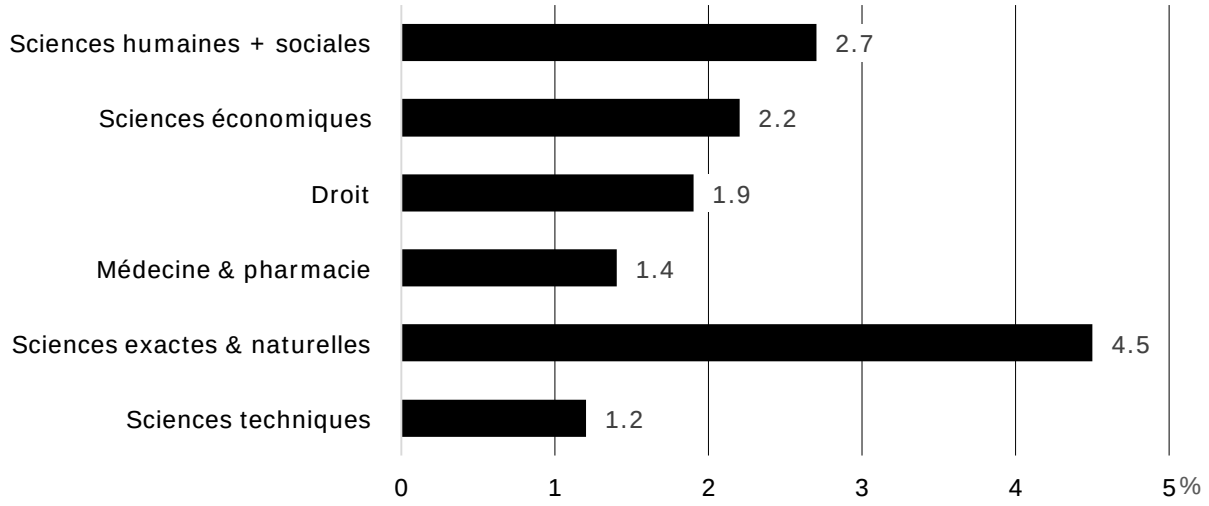
On compte ainsi que près de 50% des étudiant·es qui obtiennent un master de l'UNIL ont l'expérience d'au minimum un semestre passé dans une autre université, soit en mobilité, soit parce qu'ils ont obtenu leur bachelor dans une autre université.

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.

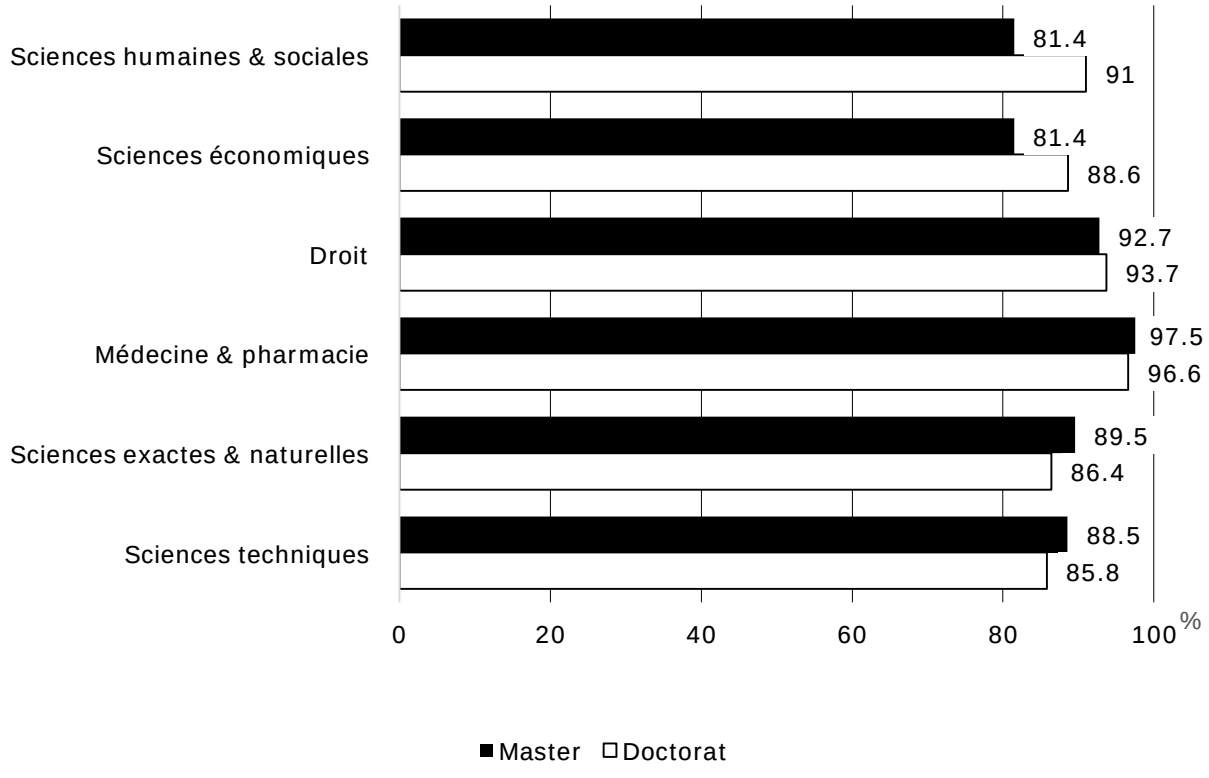
L'UNIL est actuellement liée par 636 accords internationaux (dont 400 accords de mobilité européenne) avec 360 institutions partenaires situées principalement en France, Amérique du nord, Asie, Allemagne, Italie, Espagne et Amérique latine. Les deux tiers de ces institutions sont en Europe, les autres 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.

	DIPLOMES DELIVRES		PLACES ANNONCEES	
UNIVERSITE	**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.1er 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)

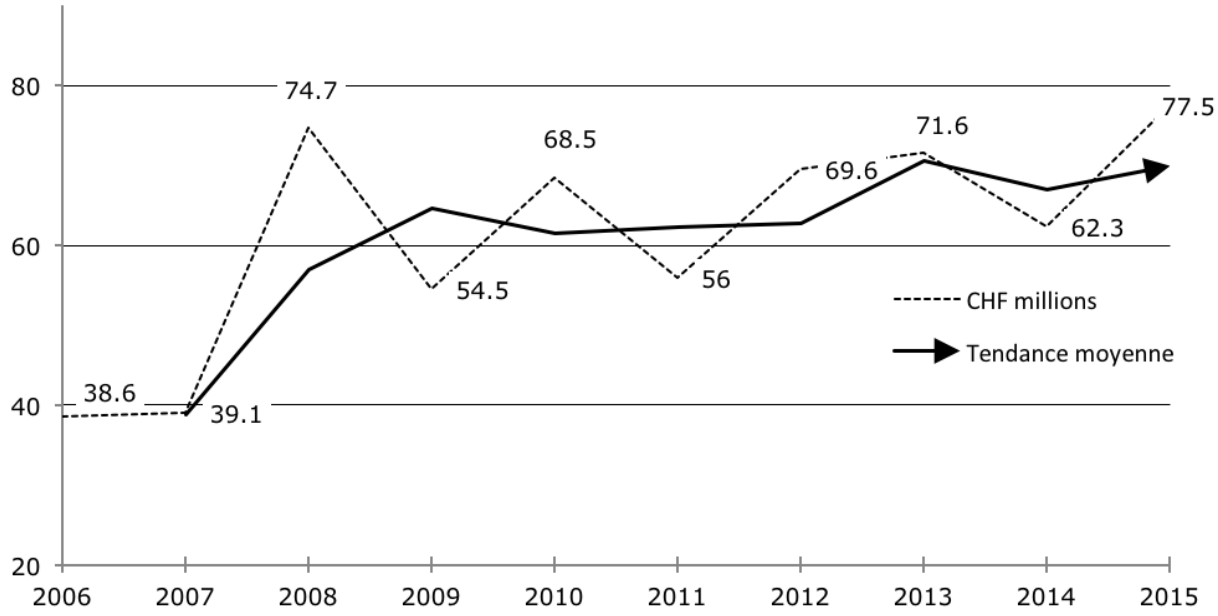
10. Recherche

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
NEUCHATEL	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.

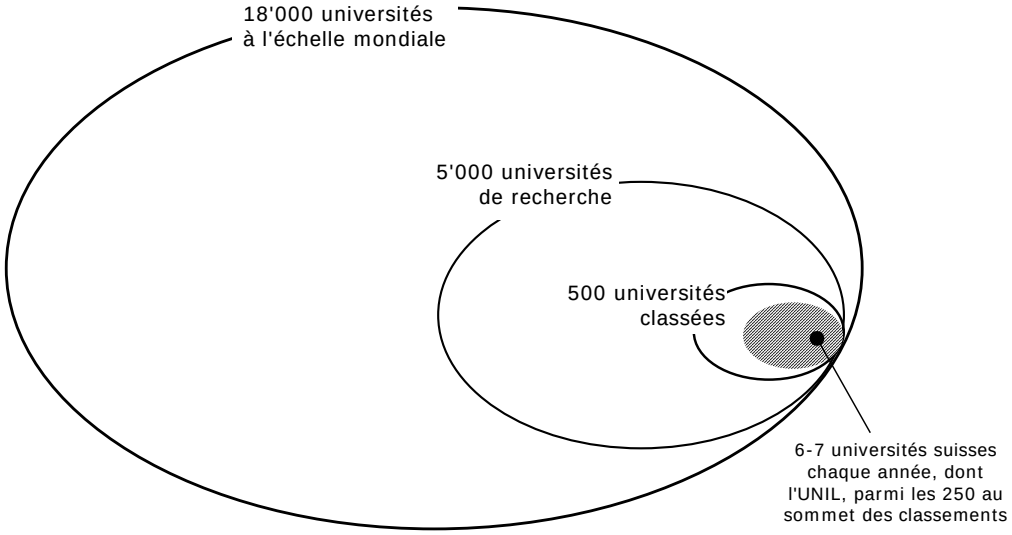
11. Provenance des chercheur·es à l'UNIL

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 80ème 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.

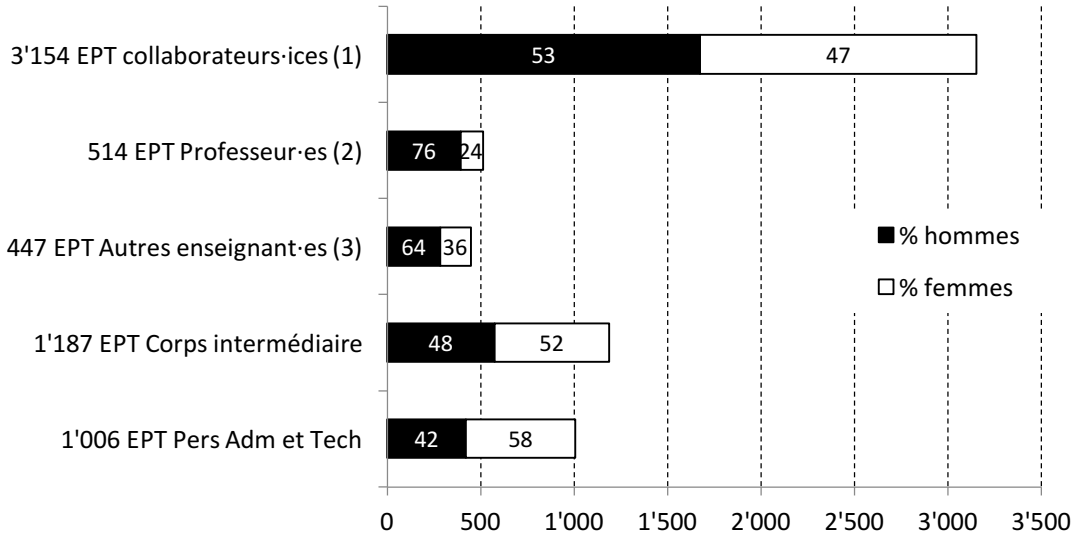
Souvent critiqués pour leurs biais méthodologiques, les *rankings* sont régulièrement cités par les médias et commentés par les acteurs du monde politique et académique. Si les médias suisses commentent la position respective des Hautes Ecoles du pays dans le dernier *ranking* publié en date, ils omettent 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.

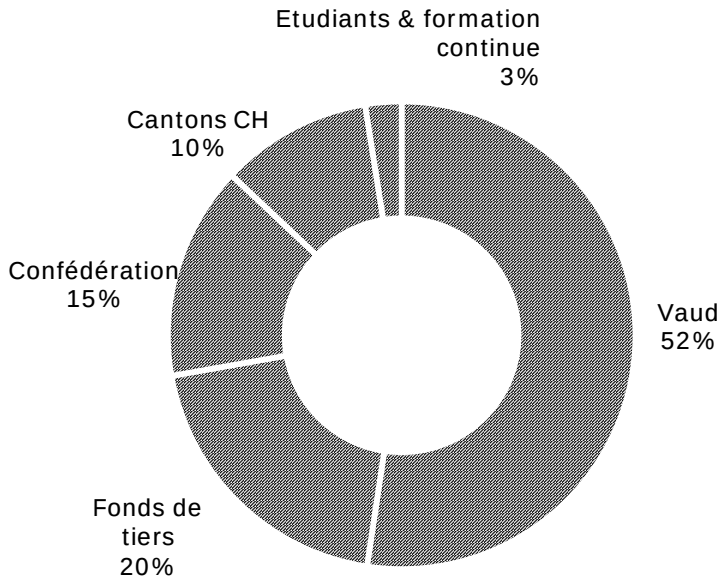


(1) dont 339 EPT en médecine clinique - (2) dont 154 EPT en médecine clinique – (3) dont 185 EPT en médecine clinique

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		114.1
FNS :	36.0 %	
Union Européenne :	8.3 %	
Autres (fondations, mandats, colloques, etc.) :	55.7 %	
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 280'000m^2 de surface bâtie, divisés en 2'200 bureaux, 450 salles d'enseignement et 30 auditoires (40 à 800 places) et 1'030 laboratoires.

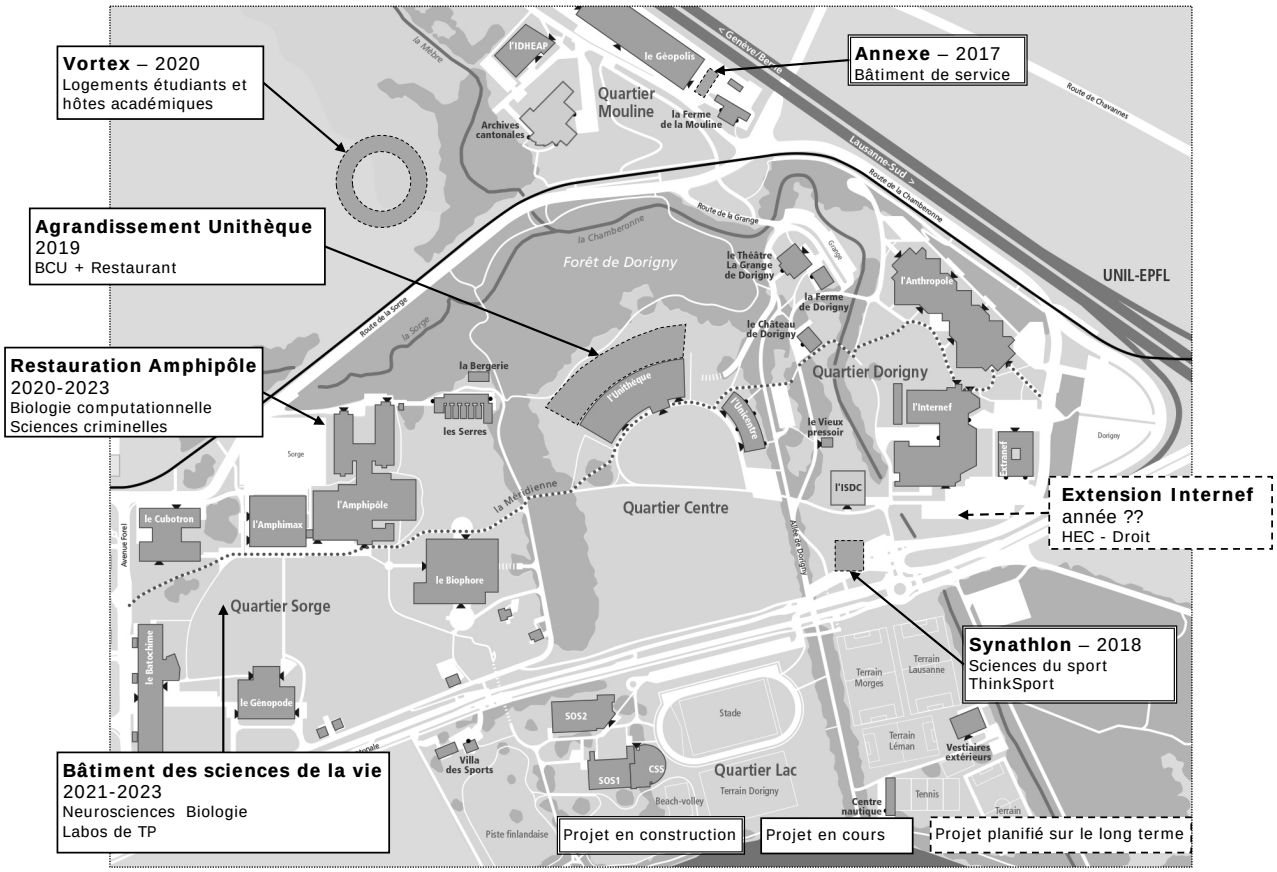
En 2015, 29'900 MWh d'énergie électrique et 26'800 MWh d'énergie thermique ont été dépensés sur les sites de Dorigny et du Bugnon. L'UNIL s'alimente à 100% en énergie électrique renouvelable produite en Suisse (dont 24% dans le canton de Vaud).

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.

RECONNAIS - SANCE 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 (*European Credit Transfer and accumulation System*) 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 *leadinghouse* 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

canton de vaud

Département de la formation, de la jeunesse et de la culture

Direction générale de l'enseignement supérieur

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 vigueur[1], 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 œuvre[2]. 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'exemple[3]. 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 bachelor. C'est également le cas des masters qui sont accessibles directement à tout.e étudiant.e ayant un bachelor 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 bachelor et master). 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 évènements 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'entreprenariat 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, réaffections 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 *mobilité oblique* (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 *swissuniversities* 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 13'500[4] 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 souhaitaient 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.ière.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 1er 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.

vise 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	**Appréciation**
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 *swissuniversities*. 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)**	La mesure a été réalisée.

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

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

Réalisations	**Appréciation**
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	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 détriplées. 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.

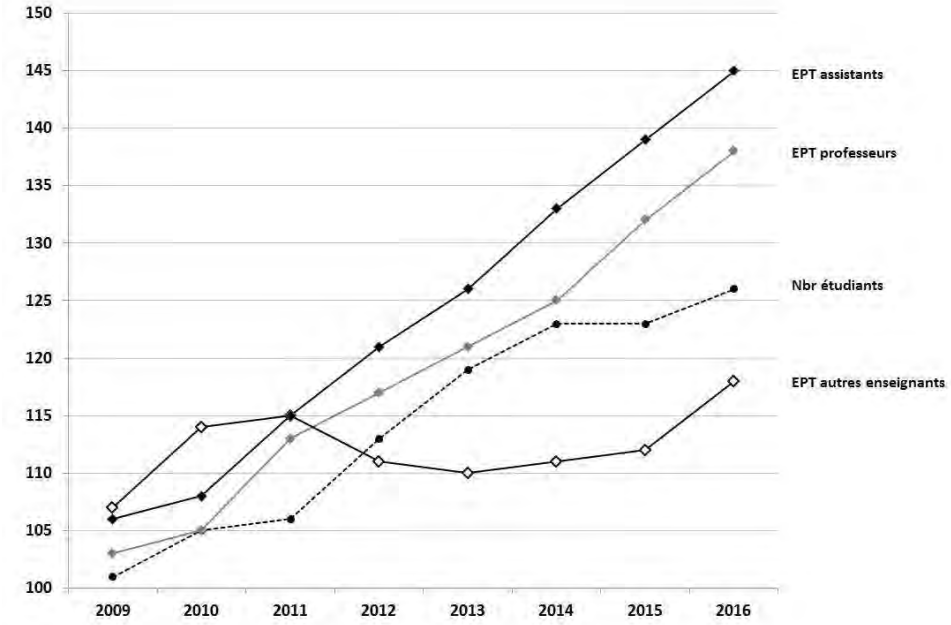
Mesure 1.3.4
Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiant.e.s

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'expliciter 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 *Grant office,* 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 *Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer* (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 *Health 2030*, 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 évènements 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	**Appréciation**
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)**	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

Source : Rapports de gestion UNIL 2012 à 2016

Mesure 2.1.4
Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats internationaux

Réalisations	**Appréciation**
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	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 *Welcome Center* 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

Réalisations

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

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'entreprenariat (séminaires, coaching...), notamment par un partenariat avec Venture

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Lab (programme de soutien pour les meilleurs talents entrepreneuriaux et start-up de Suisse) sur l'entreprenariat 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'entreprenariat 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 *Massive Open Online Courses* (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 3ème 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 *Sciences humaines et sociales* 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 Rumine 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.sa 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 *Graduate campus,* 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'évènements 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 prétitularisation 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 évènements 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 péjore 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 1ère 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 mios 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
Part de cette croissance couverte par une subvention cantonale	*3.5*	*3.5*	*3.5*	*3.5*	*14*
Part de cette croissance couverte par d'autres produits (LAU et AIU)	*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 relève 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 prétitularisation 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

GRAND CONSEIL

JANVIER 2019 RC-72

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 1e 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 Shangai, 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'essuyer 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 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 1e et 2e 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 monitorage 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 1er 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

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Thierry Dubois– Le patient vaudois est-il un patient de 2ème zone? Qu'en est-il de la contribution du canton de Vaud à la part cantonale (49a LAMal) pour des séjours de ses ressortissants dans les hôpitaux répertoriés situés hors de son territoire (en particulier Genève)

Rappel de l'interpellation

L'assuré à l'assurance obligatoire des soins (AOS) est libre de choisir dans toute la Suisse un hôpital (y compris une clinique privée) où recevoir un traitement stationnaire, pour autant que cet établissement soit :

- *apte à traiter sa maladie et*
- *« répertorié », c'est-à-dire figure sur la liste hospitalière du canton de résidence de l'assuré AOS ou sur celle du canton où se situe l'hôpital (article 41, alinéa 1bis, 1ère phrase LAMal).*

Lorsque l'assuré AOS reçoit un traitement stationnaire dans un hôpital répertorié situé dans un canton autre que le canton de Vaud, son assureur AOS et le canton prennent en charge leurs parts respectives de rémunération au sens de l'article 49a LAMal jusqu'à concurrence du tarif applicable aux mêmes prestations dans un hôpital répertorié du canton de Vaud (article 41, alinéa 1bis, 2ème phrase LAMal).

Dès lors, le canton Vaud est tenu de contribuer — « part cantonale » — aux coûts des prestations stationnaires dispensées à son ressortissant par les hôpitaux répertoriés situés dans d'autres cantons.

Le montant de la part cantonale se monte à 55 % du tarif SwissDRG (article, 49a, alinéa 2 LAMal).

A l'entrée en vigueur en 2012 de la nouvelle réglementation LAMal sur le financement hospitalier, certains cantons romands — en particulier Vaud et Genève — ont limité le nombre de cas pris en charge dans le cadre des mandats de prestations selon l'article 49, alinéa 1, lettre e LAMal pour la couverture des besoins en soins de leur population (quotas cantonaux).

Par arrêt du 27 janvier 2017 — 9C_151/2016, 9C_153/2016, 9C_155/2016, 9C_507/2016 — le Tribunal fédéral a toutefois confirmé que les quotas cantonaux sont applicables uniquement à la population résidant dans le canton qui les a édictés. Les quotas cantonaux ne sont pas donc applicables aux assurés AOS en provenance d'autres cantons, qui ont exercé leur droit au libre choix de l'hôpital au sens de l'article 41, alinéa 1bis LAMal. Cette jurisprudence garantit dès lors, pour les ressortissants vaudois, le libre-choix de l'établissement hospitalier, y compris dans un autre canton.

Il semblerait que certains assurés vaudois se sont vu refuser l'accès à des établissements hors canton en raison du refus de prise en charge de la part cantonale.

Il y a donc potentiellement une violation du principe de libre-choix de l'établissement garanti par LAMal et une violation de l'égalité de traitement.

Dès lors, nous demandons au Conseil d'Etat :

- *Combien de dossiers de patients vaudois sont concernés et combien de dossiers demeurent en suspens en ce qui concerne la prise en charge de la part cantonale depuis 2012 ?*
- *Quels sont les principaux cantons de destination des patients vaudois qui exercent leur libre-choix ?*
- *Quel montant à charge du canton cela représente-t-il ?*
- *Que compte faire le Conseil d'Etat pour régler cette situation et dans quels délais ?*
- *Comment le Conseil d'Etat entend réagir en cas de non prise en charge de patients vaudois par un établissement répertorié hors du canton, en raison du refus de paiement de la part cantonale?*

Réponse du Conseil d'Etat

Dans son interpellation, le député Dubois décrit très exactement les conséquences de la modification de la LAMal, entrée en vigueur en 2012, qui a introduit le principe de la libre circulation des patients au bénéfice de l'assurance obligatoire des soins (AOS) dans tous les hôpitaux de Suisse inscrits sur une liste LAMal cantonale (hôpitaux répertoriés).

Dans le contexte de la LAMal, il existe toutefois des hôpitaux qui ne sont pas inscrits sur une liste cantonale mais qui ont passé des conventions avec les assureurs maladie (hôpitaux conventionnés). Dans ces cas, l'assurance obligatoire des soins prend en charge sa part mais le canton de résidence du patient n'est pas tenu de verser de contribution, qui doit alors être assumée par le patient ou par son assurance complémentaire (assureur LCA). La Clinique de Genolier est un exemple d'hôpital conventionné. Ainsi, si un patient en provenance par exemple du canton de Zurich se fait hospitaliser dans la Clinique de Genolier, le canton de Zurich n'est pas tenu de contribuer aux coûts de cette hospitalisation.

Entre ces deux catégories, il existe des cliniques qui sont inscrites sur la liste LAMal pour une partie de leurs missions et/ou au bénéfice d'une limite de quantité (quotas). Ces établissements, que nous trouvons dans les cantons de Genève, de Vaud et du Tessin, sont à la fois répertoriés et conventionnés. C'est à cette catégorie d'établissement que fait référence l'interpellateur.

Le Conseil d'Etat assume l'obligation qui lui est faite de prendre en charge la part cantonale du tarif lorsque des ressortissants vaudois sont hospitalisés hors des frontières cantonales, mais ceci uniquement dans les hôpitaux répertoriés. Des montants importants sont d'ailleurs consacrés à cette pratique et ces montants croissent chaque année (voir tableau ci-dessous).

Toutefois, une divergence d'interprétation de la LAMal oppose les cliniques concernées et les cantons de Vaud et de Genève s'agissant de la question de la libre circulation des patients. Pour les cantons, les patients peuvent circuler librement dans les limites des missions et des quotas qui ont été octroyés aux cliniques, alors que, du point de vue de ces dernières, l'inscription sur la liste LAMal de leur canton leur donne un droit illimité d'hospitaliser tout patient extra-cantonal indépendamment des restrictions qui leur sont faites.

Cette problématique a été portée devant le Tribunal cantonal du canton de Vaud, qui a donné raison sur le fond à l'Etat de Vaud dans un arrêt datant du 7 juin 2016. Les cliniques genevoises concernées ont alors porté l'affaire devant le Tribunal fédéral, qui a cassé la décision de l'instance inférieure et a tranché en leur faveur.

Dans son arrêt du 27 janvier 2017, le Tribunal fédéral ne s'est pas positionné sur le fond du problème. Il a jugé que les cantons de Vaud et de Genève n'ont pas coordonné leurs planifications comme le demande l'art. 39 al. 2 LAMal et, fort de ce constat, il a estimé que les quotas genevois ne comprenaient que les besoins des résidents genevois, mais pas ceux des autres cantons, dont celui de Vaud.

En revanche, contrairement à l'affirmation de l'interpellateur, l'arrêt du Tribunal fédéral n'a en aucun cas invalidé le principe selon lequel les quotas peuvent aussi s'appliquer aux résidents d'autres cantons. Le Tribunal fédéral a en effet laissé la question ouverte. On peut même considérer qu'en indiquant les conditions à respecter en la matière, à savoir que les cantons coordonnent leurs planifications, le Tribunal fédéral a, à tout le moins implicitement, validé un tel principe. Aussi, conformément à cet arrêt, les départements de la santé vaudois et genevois ont entamé une démarche de coordination de leurs planifications respectives, afin de pouvoir appliquer les quotas attribués aux cliniques également aux ressortissants hors canton.

Depuis cette décision du Tribunal fédéral, les cliniques ont envoyé quantité de factures au Service de la santé publique pour des séjours hospitaliers réalisés depuis 2012. Le DSAS ne conteste pas devoir assumer la part cantonale des séjours concernés, mais il entend s'assurer du bienfondé des montants demandés en vertu de la responsabilité de contrôle qui lui est attribué notamment par la loi sur les subventions.

En effet, il faut notamment s'assurer qu'il s'agit bien de ressortissants vaudois, que le montant demandé pour chaque hospitalisation est correct, que les hospitalisations concernées correspondent aux missions des cliniques, que le principe de subsidiarité est bien respecté et que les cliniques ont agi conformément aux règles concernant la protection tarifaire. Il est ainsi nécessaire de garantir que les mêmes prestations ne sont pas financées deux fois, tant au titre de la LAMal que de la LCA.

Pour cela, le DSAS a exigé des cliniques de recevoir des factures détaillées et leur a demandé des informations complémentaires. Ces dernières ont refusé de s'exécuter, laissant entendre que le canton devrait payer les montants demandés en quelque sorte « les yeux fermés ». L'affaire est aujourd'hui de nouveau devant le Tribunal cantonal, qui doit déterminer si le canton a la légitimité de demander ces informations ou s'il doit acquitter les factures sans pouvoir les contrôler.

A noter que la situation ne prétérite en rien les ressortissants vaudois hospitalisés dans ces cliniques, car ces derniers étaient au bénéfice de polices d'assurance LCA. Il s'agit donc de déterminer qui des assurances complémentaires ou de l'Etat de Vaud doit financer les parts cantonales des hospitalisations dans ces cliniques.

Réponses aux questions :

Combien de dossiers de patients vaudois sont concernés et combien de dossiers demeurent en suspens en ce qui concerne la prise en charge de la part cantonale depuis 2012 ?

A ce jour, le DSAS a reçu environ 2'600 factures en provenance des cliniques genevoises pour un montant total avoisinant les 12,5 millions de francs.
A noter que le Service de la santé publique a versé plus de 6.6 millions de francs à ces mêmes cliniques de 2012 à 2017 en application de la décision du Tribunal fédéral, mais également pour des cas d'hospitalisations en urgence et des patients sans assurance complémentaire.

Quels sont les principaux cantons de destination des patients vaudois qui exercent leur libre-choix ? Quel montant à charge du canton cela représente-t-il ?

Canton	**Nombre d'hospitalisations 2017**	**Dépenses 2017 (CHF)**
Genève	1'332	15'253'548
Valais	924	7'361'965
Fribourg	1'075	6'230'357
Berne	706	5'398'406
Zürich	169	1'458'498
Neuchâtel	248	1'271'800
Lucerne	37	1'035'562
Tessin	61	213'582
Jura	44	203'597
Autres cantons	203	1'726'740
Total	**4'799**	**40'154'055**

Source : extraction eHGP – 09.08.2018

Que compte faire le Conseil d'Etat pour régler cette situation et dans quels délais ?

Le Conseil d'Etat a versé aux cliniques les montants concernés dans le cadre de la procédure jugée par le Tribunal fédéral.

S'agissant des montants demandés par les cliniques pour des séjours effectués depuis 2012 jusqu'à fin 2017, le Conseil d'Etat est dans l'attente de la décision du Tribunal cantonal.

Enfin, le canton de Genève a établi de nouveaux mandats de prestations applicables dès le 1er janvier 2018 à l'intention de ses cliniques, après s'être coordonné avec les autres cantons romands, dont le canton de Vaud. Le Conseil d'Etat entend s'inscrire dans le cadre de ces mandats de prestations, qui offrent un accès limité à ces cliniques pour les ressortissants vaudois (quotas).

Comment le Conseil d'Etat entend réagir en cas de non prise en charge de patients vaudois par un établissement répertorié hors du canton, en raison du refus de paiement de la part cantonale?

Le Conseil d'Etat ne limite aucunement l'accès de ses ressortissants dans les hôpitaux répertoriés de Suisse, mais il conteste devoir se substituer aux devoirs des assureurs LCA. Il entend dès lors s'assurer dans tous les cas que les montants demandés à l'Etat de Vaud sont bien dus ceci de manière à éviter une hausse constante de la hausse des coûts à charge de la LAMal et des primes qui jugulent les ménages vaudois.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 29 août 2018.

La présidente : Le chancelier :

N. Gorrite *V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Alain Bovay et consorts - Le mariage du SASH et du SPAS est-il de raison ?

Rappel de l'interpellation

Le regroupement du Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH) et de celui de la prévoyance et des affaires sociales (SPAS) sous le chapeau de la Direction générale de la cohésion sociale est vu à la fois comme une opportunité thématique («le social»), mais aussi comme une crainte d'un «mammouth» administratif. La commission de gestion le relève d'ailleurs dans son récent rapport 2017, page 92.

En 2017, le Département de la santé et de l'action sociale avait repris l'Office des bourses du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF), ajoutant encore des tâches supplémentaires à sa charge.

Il apparaît donc légitime aujourd'hui d'être renseigné sur le «contrat de mariage» de cette réunion des services. C'est pourquoi les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

1. *A partir de quel constat ce rapprochement s'avère-t-il nécessaire et quelle en est l'efficience?*
2. *Quelle est la gouvernance prévue pour cette direction (organisation, organigramme)?*
3. *Quelles incidences sur le fonctionnement du service et l'optimisation des ressources?*
4. *Quelles mesures de mutualisation interne sont-elles prévues pour la coordination des tâches?*
5. *Cette nouvelle organisation impactera-t-elle, à terme les réseaux de soins?*
6. *Comment le citoyen sera-t-il informé pour lui faciliter l'accès aux prestations de la direction?*

Réponse du Conseil d'Etat

Le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique sociale cantonale. Cette tâche est actuellement répartie entre le Service de prévoyance et d'aide sociales (SPAS) et le Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH).

Dans le cadre de la nouvelle organisation pour la législature 2017-2022, le Conseil d'Etat a souhaité regrouper sous une seule entité l'ensemble des prestations sociales gérées par le DSAS. La Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) sera ainsi mise en œuvre dès le 1er janvier 2019.

Ce changement s'inscrit dans une dynamique existante depuis plusieurs années de recherche d'efficience et de simplification des structures et des processus de l'administration cantonale. Le domaine social ne fait pas exception.

Pendant la même période se constituent par ailleurs la Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires (DGAV au 1er juillet 2018) ainsi que la Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP au 1er janvier 2019).

Parmi les réalisations marquantes de ces dernières années visant à simplifier les processus et à améliorer l'efficience de l'administration, on peut mentionner la mise en vigueur de la Loi sur l'harmonisation et la coordination de l'octroi des prestations sociales et d'aide et à la formation au logement cantonales vaudoises (LHPS) en 2013. Celle-ci a fait l'objet d'une évaluation externe récente et le Conseil d'Etat a adopté dans la foulée une feuille de route visant à en améliorer encore les effets. Dans le même esprit, l'application de la Loi sur les prestations cantonales complémentaires pour familles et les prestations cantonales de la rente-pont (LPCFam) fait l'objet d'un suivi par une commission cantonale ad hoc et elle a aussi fait l'objet d'un rapport d'évaluation externe qui a proposé plusieurs recommandations. Enfin, dans le but de limiter le recours au Revenu d'insertion (RI) tout en favorisant l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale, le Canton est en train de généraliser les Unités communes (UC) qui réunissent les spécialistes de l'insertion sociale (issu-e-s des Centres sociaux régionaux) et les conseiller-ère-s en orientation professionnelle des offices régionaux de placement dans le suivi et le traitement des dossiers. Là également une évaluation récente a montré que le retour à l'emploi pouvait être facilité par ce dispositif commun.

La création de la DGCS offre l'opportunité d'aller plus loin dans cette démarche. En regroupant les leviers de la politique sociale, elle permettra :

- d'améliorer, coordonner et simplifier davantage l'octroi des aides financière ;
- de renforcer les stratégies d'insertion et de soutien aux personnes en situation de vulnérabilité et les rendre accessibles à l'ensemble des bénéficiaires potentiels ;
- d'assurer un pilotage global des prestations d'accompagnement et d'hébergement aux personnes âgées et en situation de handicap.

Le nouvel organigramme (cf. annexe) soutient la mise en œuvre de ces objectifs. La DGCS s'appuiera sur trois directions.

1. La « Direction des assurances et aides sociales » qui se consacrera à l'octroi des aides financières individuelles.
2. La « Direction de l'accompagnement et de l'hébergement » qui réunira les prestations liées à la prise en charge institutionnelle des personnes en situation de handicap et des personnes âgées et accompagnera une partie de ces personnes vers le retour à la vie communautaire.
3. La « Direction de l'insertion et des solidarités » qui visera à généraliser une offre en appui social à tous les groupes de population ou des individus qui en ont besoin à un moment donné de leur parcours de vie.

La DGCS pourra aussi compter sur une série de prestations transversales nécessaires au bon fonctionnement d'une entité de cette taille (ressources humaines, appui juridique, finances et reporting, audit et enquêtes, système d'informations).

Ces éléments étant posés, le Conseil d'Etat répond aux questions posées par l'interpellateur :

1. **A partir de quel constat ce rapprochement s'avère-t-il nécessaire et quelle en est l'efficience?**
   Comme indiqué en introduction, le Conseil d'Etat a toujours été convaincu de l'importance à accorder à tout processus permettant de simplifier l'administration, d'améliorer l'accessibilité aux prestations ou encore la compréhension des régimes par la population. Dans la politique sociale plus particulièrement, les résultats positifs des récentes évaluations du projet pilote de l'Unité commune (CSR-ORP) en Ville de Lausanne, de l'application de la LPCFam ainsi que de la LHPS ont conduit le Conseil d'Etat à envisager d'autres mesures structurelles facilitant la coordination et la simplification du dispositif social cantonal.

2. **Quelle est la gouvernance prévue pour cette direction (organisation, organigramme)?**
   La DGCS constituée de trois directions sera appuyée par des entités transverses (cf. projet d'organigramme annexé). Le Directeur général ainsi que les personnes en charge des trois directions évoquées constituent la direction de la DGCS.

3. **Quelles incidences sur le fonctionnement du service et l'optimisation des ressources?**
   L'opération est neutre d'un point de vue financier. Un important travail sur la structure comptable est en cours, de manière à intégrer ces éléments dans le cadre du processus budgétaire. Des modifications sont prévues pour réaffecter certaines personnes au sein de la nouvelle structure à de nouvelles tâches.

   L'entier du processus touche environ 350 personnes et concerne un budget futur important. Il est piloté par le Directeur général désigné par le Conseil d'Etat en mars 2018, M. Fabrice Ghelfi, actuel Chef du Service des assurances sociales et de l'hébergement. La nouvelle direction pourra compter sur l'ensemble des compétences déjà présentes dans les deux services qu'il s'agira de réorganiser selon l'organigramme prévu. De plus, cette nouvelle organisation devra permettre d'améliorer, par rapport à la situation actuelle, la coordination des différentes entités aujourd'hui séparées en deux services et de faciliter la lisibilité des dispositifs sociaux pour les bénéficiaires.

4. **Quelles mesures de mutualisation interne sont-elles prévues pour la coordination des tâches?**
   La direction du DGCS, sous l'égide du Directeur général, veillera à coordonner les activités des différentes directions.
   Les fonctions transversales (ressources humaines, appui juridique, finances et reporting, audit et enquêtes, système d'informations) seront mutualisées. Par ailleurs, la création d'une unité d'harmonisation au sein de la Direction des assurances et aides sociales reprendra le travail fait jusqu'ici par le Centre de compétence RDU rattaché aujourd'hui au Secrétariat général, instauré par la LHPS dans le but de simplifier l'accès aux prestations sociales et d'en garantir une délivrance plus efficace.

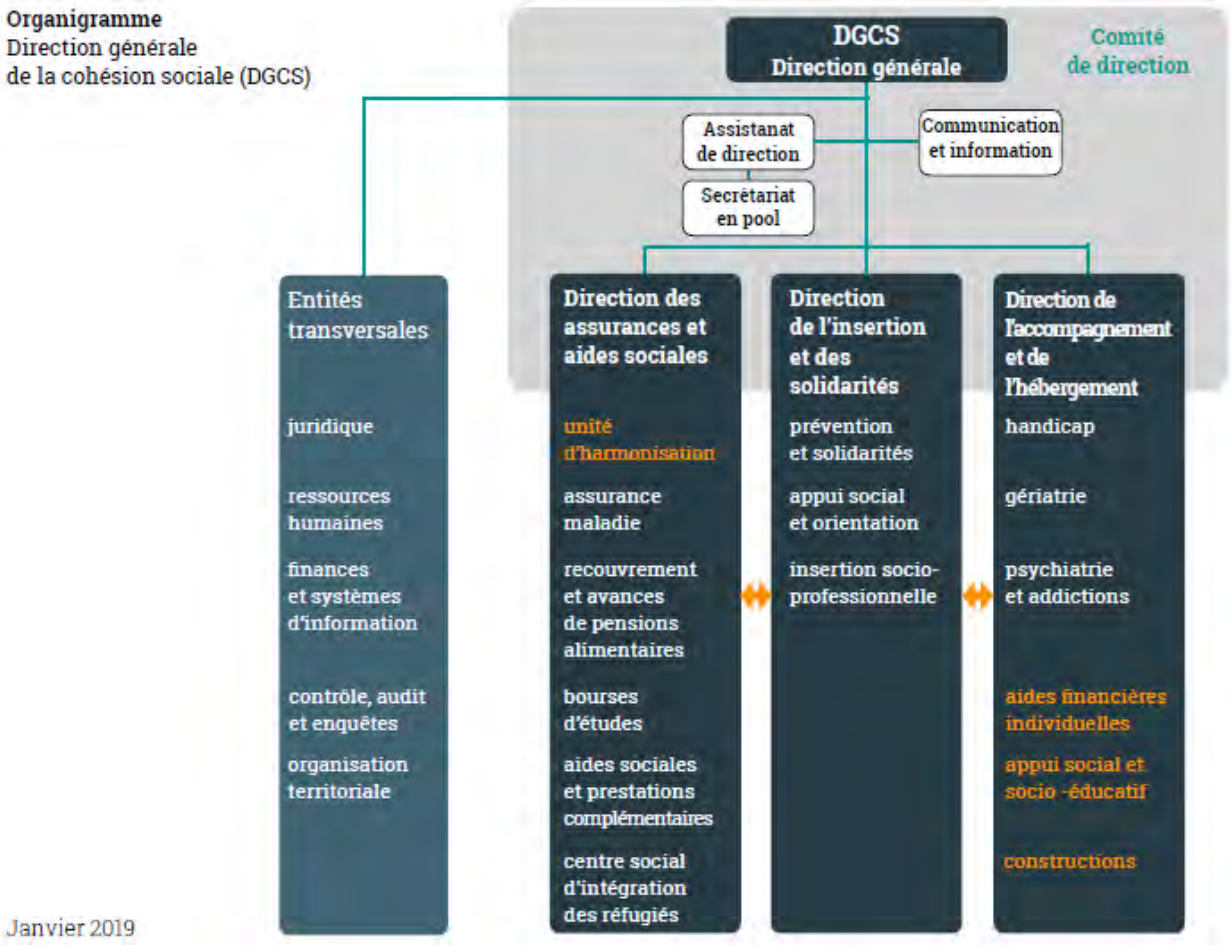
5. **Cette nouvelle organisation impactera-t-elle, à terme les réseaux de soins?**
   L'organisation des réseaux de soins n'est pas touchée par la réorganisation des services en charge de la politique sociale. L'impact sur l'organisation du système sanitaire sera par contre le fait des projets portés par le Service de la santé publique qui évoluera vers une Direction générale de la santé, comme l'a souhaité le Conseil d'Etat en décembre 2017.

6. **Comment le citoyen sera-t-il informé pour lui faciliter l'accès aux prestations de la direction?**
   Outre l'information déjà publiée sur la réorganisation du DSAS, les informations sur le droit aux prestations sociales prévues par le LHPS seront dispensées par les unités responsables (notamment les agences d'assurances sociales et milieux associatifs) auxquelles s'adresse chaque personne qui souhaite une orientation ou qui entend déposer une demande de prestation. Les guichets d'accueil des Centre sociaux régionaux peuvent également fournir des informations et des orientations pour répondre aux bénéficiaires qui s'adressent à eux. Le site Internet de l'Etat de Vaud sera également mis à jour en tenant compte des modifications organisationnelles annoncées.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 12 septembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

Annexe


Organigramme
Direction générale
de la cohésion sociale (DGCS)
DGCS
Direction générale
Comité
de direction
Assistanat
de direction
Communication
et information
Secrétariat
en pool
Entités
transversales
juridique
ressources
humaines
finances
et systèmes
d'information
contrôle, audit
et enquêtes
organisation
territoriale
Direction des
assurances et
aides sociales
unité
d'harmonisation
assurance
maladie
recouvrement
et avances
de pensions
alimentaires
bourses
d'études
aides sociales
et prestations
complémentaires
centre social
d'intégration
des réfugiés
Direction
de l'insertion
et des
solidarités
prévention
et solidarités
appui social
et orientation
insertion socio-
professionnelle
Direction de
l'accompagnement
et de
l'hébergement
handicap
gériatrie
psychiatrie
et addictions
aides financières
individuelles
appui social et
socio -éducatif
constructions
Janvier 2019

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Alain Bovay : En 2019, les primes maladie et paquet social lourdement ficelés !

Rappel de l'interpellation

« Comparis.ch » annonce dans les médias que les primes de l'assurance de base pour 2019 vont augmenter de 4% en 2019. A cette augmentation, il faut ajouter les montants découlant de l'anticipation de l'entrée en vigueur des aides pour le subside à l'assurance maladie et résultat du volet social du « paquet fiscal RIE III ». Ces nouvelles charges impactent fortement le budget cantonal.

Sachant que le « paquet social » déploiera tous ses effets en 2019, estimé initialement à 60 millions. Nous souhaiterions connaître le montant prévisible de cette charge cumulée pour 2018 et pour 2019. Le Conseil d'Etat peut-il communiquer les chiffres détaillés de ces prévisions actualisées ?

Réponse du Conseil d'Etat

Rappel du contexte

Lors de la votation cantonale du 20 mars 2016, le volet vaudois de la réforme de l'imposition des entreprises (« RIE III ») a été accepté par le peuple. Une mesure visant à renforcer les subsides LAMal des ménages en fait partie intégrante.

Ainsi, à partir du 1er janvier 2019, la révision du régime des subsides limitera à 10% du revenu des ménages la charge financière que représentent les primes LAMal. Une mesure anticipée à 12% du revenu a été introduite le 1er septembre 2018 afin de répartir dans le temps les demandes des ayants droit traitées par l'OVAM.

Concrètement, le subside spécifique a été introduit dans la législation vaudoise le 1er septembre 2018 pour compléter le subside ordinaire existant lorsque le taux d'effort des ménages dépasse 12%, puis 10% de leur revenu dès le 1er janvier 2019.

Le coût de l'amélioration des subsides RIE III

En 2019, le budget total des subsides LAMal, contentieux compris, se monte à CHF 781.1 millions, dont CHF 383.3 millions pour les subsides partiels sans le contentieux. La part pour l'amélioration des subsides liés à la RIE III (taux d'effort des ménages de 10% du revenu au maximum) est de CHF 57 millions, très proche du coût initialement estimé de CHF 60 millions.

A ces CHF 57 millions viendront s'ajouter les effets de la campagne d'information ciblée, évalués à CHF 20 millions dans le budget 2019. L'obligation d'informer régulièrement les assurés est inscrite dans la législation fédérale (loi fédérale sur l'assurance maladie, art. 65 al. 4) ainsi que dans la législation vaudoise (art. 10 de la loi vaudoise d'application vaudoise de la LAMal). Compte tenu du fait que la dernière campagne d'information ciblée vaudoise remonte à 2011, il devenait nécessaire d'en refaire une cette année à l'occasion de l'importante évolution du système. Des projections, qui datent de 2013, montrent que seuls 56% des ayants droit à un subside partiel ont déposé une demande.

Un courrier d'information a donc été envoyé à 83'000 ménages, sur la base de leur déclaration fiscale de 2016, le plus souvent. Le taux de réponses (dépôts d'une demande) attendu est de 14% de la population ciblée n'ayant jamais fait valoir son droit, et de 36% de la population des nouveaux ayants droit à un subside spécifique uniquement. Le taux de 14% est proche de celui des campagnes d'information ciblées passées. Quant aux nouveaux ayants droit, on suppose qu'ils seront plus réactifs à déposer une demande.

Le nombre de bénéficiaires évolue naturellement (environ +4% par année), de même que le montant des subsides qui est adapté annuellement, indépendamment des subsides spécifiques. Cette évolution, qui se retrouve chaque année, est estimée à CHF 10 millions dans le budget 2019.

Pour l'anticipation en 2018, CHF 22 millions ont été prévus pour les dépenses consécutives à l'information ciblée (hausse du nombre de demandes) et pour couvrir les subsides spécifiques versés en 2018 lorsque les primes dépassent 12% du revenu des ménages.

Concernant la hausse des primes LAMal en 2019, elle s'élève globalement à 1.8% dans le canton de Vaud.

Les subsides partiels ordinaires ne sont pas influencés par l'évolution des primes, car ils dépendent de paramètres fixes. En revanche, les primes de références pour le calcul du subside spécifique dépendent étroitement de cette évolution. Cependant, suite à la baisse des primes des jeunes en 2019, les subsides ordinaires de cette catégorie d'âge ont été considérablement réduits par le Conseil d'Etat. Cette mesure devrait compenser le coût de la hausse globale de 1.8% en 2019. Par conséquent, les subsides partiels ne devraient être affectés que très marginalement par l'augmentation des primes en 2019.

Une évolution modérée des primes devrait se poursuivre les années à venir si les assureurs ne cherchent pas à accumuler des réserves et s'ils s'en tiennent à l'évolution réelle des coûts, en tenant compte des mesures prises par la Confédération et le canton pour contenir la hausse des dépenses, en particulier dans le domaine ambulatoire (introduction d'une nouvelle structure tarifaire qui réduira considérablement les dépenses en 2018). De plus, le Conseil fédéral a proposé à l'automne 2018 toute une série de mesures visant à freiner la hausse des coûts. Quant au canton de Vaud, dans la limite de sa marge de manœuvre, il a introduit quelques politiques de maîtrise des coûts avec des effets sur le long terme, comme la régulation des équipements lourds (décret du 29 septembre 2015) et la limitation de l'admission de nouveaux médecins à pratiquer à la charge de la LAMal (arrêté cantonal du 29 juin 2016). Le canton a aussi mis en place un suivi méthodique de l'évolution des coûts dans le domaine ambulatoire qui a abouti à des baisses du point tarifaire.

Face au volume d'assurés et à la nouveauté de la mesure d'amélioration des subsides mise en place, il existe bien entendu une incertitude quant aux coûts, en particulier le taux de réponses à l'information ciblée.

Pour conclure, il est important de préciser que le Conseil d'Etat veille à présenter, chaque année, un budget cantonal équilibré. La mesure d'amélioration des subsides avec un taux d'effort maximum de 10% du revenu a été votée par le peuple dans le cadre de la RIE III, et le Conseil d'Etat a fait le nécessaire pour qu'elle soit introduite dans le budget 2019 sans créer un déséquilibre.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 28 novembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Josephine Byrne Garelli et consorts – Quel est l'impact de l'augmentation des soins à domicile sur la réduction des hospitalisations et les entrées en EMS ?

Rappel de l'interpellation

Dans le rapport de la commission chargée d'examiner le postulat Didier Lohri « Réseaux de santé, le Grand Conseil se doit de clarifier la situation pour l'avenir de tous nos concitoyens, clients potentiels aux soins à domicile » (17_POS_019), le Conseil d'Etat a reconnu que « l'augmentation des soins à domicile permet une réduction des hospitalisations, donc une diminution des coûts de la santé (assumés par le canton à hauteur de 55 %).
En parallèle, le canton de Vaud a un taux d'institutionnalisation moyen de seulement 22 % en comparaison avec la moyenne suisse, qui est de 32,5 %, ce qui représente également des coûts évités pour le canton.
Dès lors, il est normal que les prestations de l'Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile (AVASAD) augmentent, non pas dans les proportions qu'indique le rapport — +30 % entre 2015 et 2017 — mais tout de même de manière importante — 22,3 % sur la même période et régulière depuis 10 ans : environ 5 % par année en moyenne. Entre 2007 et 2017, le nombre de patients est passé de 25'000 à 33'000 — environ 2,8 % en moyenne par année. Avec pour conséquence des coûts supplémentaires pour les communes qui ne bénéficient pas des coûts évités par le Canton.

J'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. *Quel est le volume des économies faites par l'Etat en termes d'hospitalisations grâce aux soins à domicile ?*
2. *Quel est le volume des économies faites par l'Etat grâce au fait que le taux d'institutionnalisation moyen (EMS) n'est que de 22 % dans le canton de Vaud en comparaison avec la Suisse (32,5 %) ?*
3. *Comment l'Etat a-t-il évalué l'impact des changements en cours selon les critères d'économicité et d'équité de traitement de tous les citoyens vaudois ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Dans la séance de la commission *ad hoc* chargée d'examiner le postulat 17_POS_019, le chef du DSAS a expliqué les conséquences financières, pour l'Etat et pour les communes, de la stratégie en vigueur depuis plusieurs décennies dans le canton de Vaud, de limiter l'institutionnalisation des patients au profit du maintien à domicile. Ce transfert du stationnaire vers la communauté, qui va encore s'intensifier dans les prochaines années pour faire face aux conséquences démographiques du vieillissement de la population, vise deux objectifs. Il s'agit en premier lieu de répondre aux demandes des personnes concernées qui préfèrent rester à domicile lorsque c'est possible. En deuxième lieu, un gain d'économicité est attendu étant donné que les prestations à domicile sont moins onéreuses qu'en institution.

Pour être exact, il existe en réalité des situations dans lesquelles le maintien à domicile de patients s'avère plus onéreux qu'une institutionnalisation. Ces cas sont peu fréquents et représentent une partie restreinte des bénéficiaires en comparaison aux situations inverses dans lesquelles les soins à domicile sont moins onéreux.

Dans tous les cas, le Conseil d'Etat s'attend à une augmentation des dépenses moins marquée dans le secteur stationnaire que dans les soins à domicile, le premier étant subventionné par l'Etat seul alors que les communes participent au financement du second.

Cela dit, le Conseil d'Etat partage l'analyse de l'interpellatrice qui fait remarquer que l'augmentation des dépenses globales de l'AVASAD ces dernières années ne pouvait être entièrement expliquée par la croissance du nombre de clients et la progression de la lourdeur moyenne de la clientèle. Le DSAS a conclu un contrat de prestations 2018 avec l'AVASAD dans lequel le montant de la subvention est comparable à celui de 2017.

L'association doit ainsi temporairement absorber l'augmentation du nombre et de la lourdeur des clients sur ses ressources propres. Au vu du modèle de répartition des charges entre l'Etat et les communes, ces dernières profitent également de la restriction financière imposée à l'AVASAD.

Réponses aux questions :

1. ***Quel est le volume des économies faites par l'Etat en termes d'hospitalisations grâce aux soins à domicile ?***

   L'économie réalisée sur les hospitalisations en développant le maintien à domicile est malheureusement difficilement démontrable sur la base des données disponibles. Les efforts consentis dans le développement du maintien à domicile se reflètent peu dans les statistiques (telles que la durée moyenne de séjour ou le taux d'hospitalisation) car d'autres facteurs comme le virage ambulatoire ou le progrès technique influencent ces statistiques dans un sens opposé et empêchent la réalisation d'une évaluation financière objective.

   Toutefois, une prise en charge rapide par les services de soins à domicile de patients hospitalisés permet de raccourcir la durée des séjours. Cette mesure n'a pas d'impact direct sur les financeurs qui paient les hospitalisations au moyen de forfaits (Système SwissDRG) mais permet une réduction globale des dépenses des hôpitaux par une diminution du nombre de lits d'hospitalisation nécessaires.

   D'autre part, la prise en charge à domicile doit permettre d'éviter des hospitalisations. Pour que cet effet se réalise pleinement, il faut une implication médicale forte et un suivi du patient bien coordonné. C'est dans cet esprit que le projet de réponse à l'urgence sur lequel le DSAS travaille actuellement a été mis sur pied.

2. ***Quel est le volume des économies faites par l'Etat grâce au fait que le taux d'institutionnalisation moyen (EMS) n'est que de 22 % dans le canton de Vaud en comparaison avec la Suisse (32,5 %) ?***

   Il est difficile de répondre à cette question. Le taux d'institutionnalisation actuel correspond à une situation réelle résultant d'un grand nombre de facteurs. Outre l'état de santé de la population âgée et l'offre effective de places en EMS, ce taux dépend de l'offre de prestations liées au maintien à domicile : le court-séjour, les centres d'accueil temporaires, les logements protégés, mais également les prestations offertes par les organismes soutenus par le canton dans des domaines divers tels que les transports à mobilité réduite, le soutien aux proches aidants, la relève à domicile ou les initiatives permettant de lutter contre l'isolement telles que les Quartiers solidaires. Cette offre n'existe pas dans tous les cantons. Ce taux dépend aussi du souhait des personnes d'entrer en institution ou, au contraire, de poursuivre leur projet de vie à domicile en recourant aux prestations qui permettent de pallier la perte d'autonomie.

   Ainsi, le taux d'institutionnalisation actuel est une réponse à l'ensemble de ces facteurs, construite au cas par cas suivant les situations individuelles. Il est par conséquent difficile d'évaluer l'ensemble des conséquences financières qui seraient associées, dans le canton, à un taux d'hébergement plus important. A titre d'exemple : dans le canton de Vaud, les personnes entrent tardivement en institution, avec des déficits et une perte d'autonomie avancés ainsi que des besoins importants en soins et en accompagnement.

   Si le taux d'hébergement était plus élevé, probablement qu'une partie des personnes hébergées auraient des besoins plus faibles avec une incidence sur les coûts.

   Cela étant, en 2017, le coût d'une journée d'hébergement se montait à CHF 324.-. Sur ce montant, les résidents avec leurs ressources propres ont assumé 34.5% du financement, l'assurance obligatoire des soins 24.6%, le Canton, principalement via les régimes sociaux, a assumé 22.1%, les communes 13.5% au titre de la facture sociale et la Confédération 5.3%.

   Toutes missions confondues (gériatrie, psychiatrie de l'âge avancé, psychiatrie adulte), le système de santé vaudois a réalisé 2.63 millions de journées d'hébergement en 2017. Si le taux de recours avait été de 32.5% en 2017 (au lieu de 22%), les établissements auraient réalisé 1.25 million de journées supplémentaires et les coûts supplémentaires associés auraient été de CHF 90 millions à charge de l'Etat et CHF 55 millions à charge des communes.

3. ***Comment l'Etat a-t-il évalué l'impact des changements en cours selon les critères d'économicité et d'équité de traitement de tous les citoyens vaudois ?***

Le Conseil d'Etat s'attache à assurer une égalité de traitement pour tous les citoyens vaudois dans l'accès aux prestations de soins à domicile et à l'hébergement en EMS en dépit de l'éloignement géographique dans certaines régions du canton.

S'agissant des soins à domicile, l'AVASAD a pour mission de ne refuser aucune prise en charge pour des raisons économiques et applique le même panier de prestations sur l'ensemble du territoire. Ces obligations ont un coût que les pouvoirs publics assument à hauteur de près de CHF100 millions par année sous forme de financement de prestations d'intérêt général.

S'agissant de l'hébergement, les EMS reconnus d'intérêt public ont l'obligation d'admettre toute personne que leur équipement et leur mission leur permettent de prendre en charge. Il n'y a pas de coût identifié lié à cette obligation.
Comme nous l'avons vu plus haut, pour faire face aux problématiques générées par le vieillissement démographique, le Conseil d'Etat mène depuis plusieurs années une politique volontariste de désinstitutionalisation.
Les conséquences de cette politique sont une augmentation du nombre et de la diversité des prestations livrées par différents acteurs au domicile des patients et une progression ralentie des hospitalisations et des hébergements en EMS. L'économicité globale du processus s'en trouve améliorée étant donné la cherté des séjours stationnaires en comparaison des prestations à domicile.
Du point de vue de l'égalité de traitement des citoyens, la question est plus complexe en raison de la distance, dans certaines régions, entre les demandeurs de soins et les prestataires. Pour répondre à ce problème, le Conseil d'Etat privilégie la création d'institutions de soins intégrés dans les régions décentrées. Dans ces projets connus sous le nom de « Pôles santé », seront réunis et livrés, au sein d'une forme juridique unique, les prestations hospitalières, les soins à domicile, l'hébergement et, dans la mesure du possible, les prestations de médecine de premiers recours. Trois projets sont aujourd'hui en cours de création, soit le Réseau santé du Balcon du Jura, le Pôle santé du Pays d'Enhaut, et le Pôle santé de la Vallée-de-Joux.

En conclusion, cette problématique est actuellement à l'étude dans le cadre de la préparation à la réponse au postulat Didier Lohri cité dans l'interpellation. Le Conseil d'Etat entend proposer au Grand Conseil une solution qui neutralise l'effet financier pour les communes de ce transfert d'activité du stationnaire vers la communauté.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 10 octobre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Myriam Romano-Malagrifa et consorts – «Le projet « Sport-Santé » a-t-il marqué des buts ?»

Rappel de l'interpellation

*Le projet « **Sport-Santé** » de promotion de la santé par l'activité physique et le sport a été initié fin 2016 entre le SSP et le .SEPS. Son **objectif** est de renforcer l'offre existante dans le canton, en mettant en place de nouvelles activités qui encouragent, en particulier les jeunes, de bouger ou de pratiquer du sport. 1*

*Ce projet intervient financièrement principalement sur **4 axes distincts** :*

1. ***Pour les communes : organisation d'activités sportives encadrées***
   L'Etat de Vaud souhaite renforcer l'accès aux salles de sport aux enfants et adolescents en dehors des heures d'école et en particulier le week-end. Il subventionne des activités qui offrent un lieu de rencontre régulier et sain qui permettent à toutes et tous de pratiquer une activité physique encadrée sans contrainte.

2. ***Pour les communes : construction de places de sport en plein air***
   Les communes peuvent obtenir une aide financière de l'Etat pour la construction de terrains multisports, aire de musculation ou de fitness en plein air, de pistes finlandaises, de terrains de football synthétiques ou la transformation/rénovation d'aires tous temps.

3. ***Pour les clubs de sport d'équipe : mise en place d'activités non compétitives***
   Les clubs de sports d'équipe qui mettent en place des activités non compétitives pourront également obtenir une aide cantonale. L'objectif est d'offrir à des jeunes qui ne font pas de sport, qui sont en surpoids ou qui ne souhaitent pas faire de compétition, la possibilité de pratiquer un sport pour le plaisir.

4. ***Pour les associations s'occupant de sport handicap :** aide à l'organisation d'activités sportives.*
   Les associations vaudoises proposant des activités sportives pour les personnes en situation de handicap et affiliées à PluSport peuvent obtenir une aide financière cantonale.

J'adresse les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. *Un bilan du projet « sport-Santé » a t-il été réalisé ? Si oui, quels en sont les constats principaux ?*
2. *Le projet étant prévu jusqu'à fin 2018, le Conseil d'Etat pense-t-il le reconduire ?*
3. *Comment a été faite la communication de ce projet ?*
4. *Qui choisit les projets ou activités à soutenir ?*
5. *Comment se fait le suivi des projets ou activités ?*
6. *Le Conseil d'Etat pense-t-il aouter un axe d'intervention financière supplémentaire notamment pour soutenir les communes qui souhaitent engager des ressources humaines pour atteindre l'objectif fixé par le projet Sport-Santé ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Le maintien en santé de la population est une préoccupation constante du Conseil d'Etat : à ce titre il est déterminé à intervenir dans plusieurs politiques publiques. C'est dans cette perspective qu'il a élaboré, dans son « Rapport sur la politique de santé publique du canton de Vaud 2018-2022 » (RPS) un champ d'action visant à développer la promotion de la santé et la prévention au plus proche des personnes. Le CE veut encourager des approches participatives de promotion de la santé et promouvoir des actions intersectorielles.

Dans ce contexte, et convaincu par les bénéfices importants apportés par l'activité physique à la population en termes de bien-être, de santé (maladies cardio-vasculaire, santé mentale…), mais aussi d'intégration et de lien social, le Conseil d'Etat a mis en œuvre le projet « Sport-Santé ». Le projet vise globalement à favoriser une pratique régulière et accessible d'activité sportive, en dehors du sport de compétition, dans toute la population, mais plus spécifiquement chez les jeunes et chez les personnes en situation de handicap. Il permet aux communes et aux clubs sportifs de faciliter l'accès à des pratiques sportives de loisirs, dans le cadre associatif ou à titre individuel. La consolidation de ce projet a été inscrite dans le rapport de politique de santé comme objectif de mi-législature.

Le projet se compose de quatre mesures. (1) La première vise à promouvoir une pratique sportive non compétitive dans les clubs de sports collectifs (volleyball, football, basketball, handball, rugby et unihockey) en apportant une aide financière pour la mise en place de telles activités. Le club reçoit alors CHF 600.- par équipe et par semestre (CHF 1'000.- si le moniteur est formé Jeunesse et Sport) (2). Il soutient également les communes en leur octroyant une aide financière pour la construction de terrains multisports, d'aires de musculation ou de fitness en plein air, de pistes finlandaises ou pour la construction/transformation/rénovation d'aires tous temps en surface synthétique. Le montant octroyé s'élève à hauteur de 25% du coût total ou 15% en cas de financement concomitant de la Fondation « Fonds du sport vaudois ». (3) Souhaitant également renforcer l'accès aux salles de sport pour la population, et notamment pour les enfants et adolescents en dehors des heures d'école et en particulier le week-end, il apporte une aide financière aux communes proposant des activités régulières au moins durant la saison froide. Elles doivent offrir un lieu de rencontre qui permette de pratiquer une activité physique encadrée et sans contrainte, c'est-à-dire sans inscription et gratuite. Le financement s'élève à 25% du coût total avec un plafond à CHF 15'000. (4) Finalement, depuis fin 2017, les associations vaudoises affiliées à PluSport (organisation faîtière et centre de compétences du sport-handicap suisse) proposant des activités sportives pour les personnes en situation de handicap peuvent obtenir une aide financière. Cette aide s'élève à CHF 600.- par activité et par semestre.

Le projet « Sport-santé » est mené sous la houlette de deux services (Service de la santé publique (SSP) et Service de l'éducation physique et du sport (SEPS)) et a débuté en octobre 2016, Les modalités d'octroi sont disponibles sur internet (https://www.vd.ch/themes/sante-soins-et-handicap/prevention-et-maladies/projets-sport-sante/).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'Etat apporte les réponses suivantes aux questions de l'interpellation :

1. Un bilan du projet « Sport-Santé » a-t-il été réalisé ? Si oui, quels en sont les constats principaux ?

Comme prévu dans le planning du projet, un bilan a été effectué à mi-2018. Depuis le début du projet en octobre 2016 jusqu'à mi-2018 et comme l'indiquent le tableau et la figure ci-dessous, nous avons noté une augmentation progressive des projets en termes de nombre et de répartition géographique, excepté en ce qui concerne les clubs sportifs qui sont peu nombreux dans le projet au vu du nombre important de clubs dans le canton. En effet, la mise en place de nouvelles offres se heurte bien souvent à un manque d'infrastructures mais également d'entraîneurs.
A ce jour, un soutien financier a été octroyé à *11 clubs* pour des activités non-compétitives, à *11 communes* concernant *18 projets* d'ouvertures de salles de sport ou pour des projets assimilés. *35 projets* de construction ou rénovation de places de sport en plein air dans *28 communes* ont bénéficié d'un co-financement. La dernière mesure, instituée en fin 2017, concernant le sport handicap, a bénéficié à *2 clubs ou associations* : l'association est constituée de multiples clubs ou associations touchant 16 activités différentes allant du basketball au tennis de table en passant par le cirque, l'escalade etc.

	2016	*2017*	*2018*	*Montants alloués (en CHF*
(1) Activités non-compétitives de clubs	*0*	*5* *2 basketball* *2 volleyball* *1 unihockey*	*8* *1 basketball* *2 volleyball* *1 unihockey* *3 rugby* *1 football*	*Min* *600* *Médiane* *2'000* *Max* *6'000*
(2) Constructions de places de sports	3	15	17	Min 5'650 Médiane 12'625 Max 53'745
(3) Ouverture de salles	0	5	13	Min 400 Médiane 8'478 Max 15'000
(4) Sport handicap	0	0	2	Min 7'200 Med 18'000 Max 28'800

Tableau : Mesures soutenues dans le cadre du projet « Sport-Santé » (2016-2018)

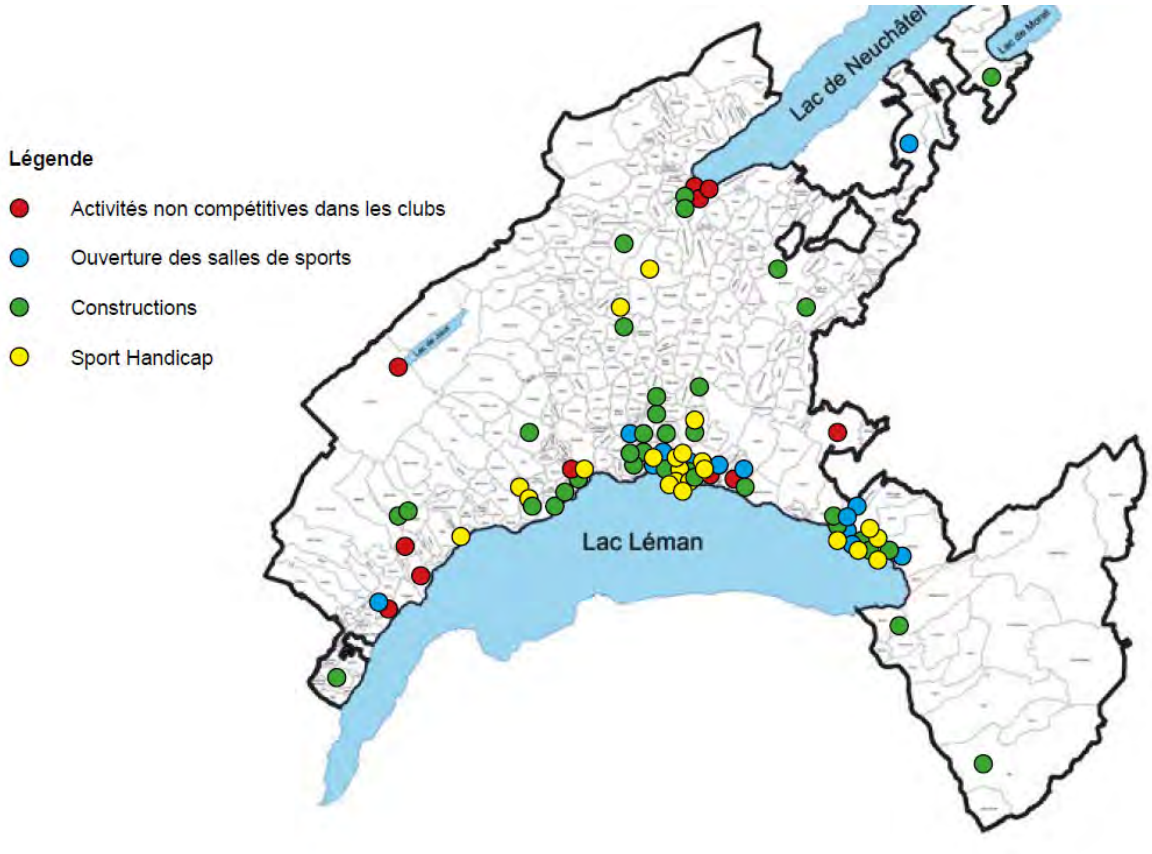


Figure : Répartition géographique des mesures soutenues dans le cadre du projet « Sport-Santé »

2. Le projet étant prévu jusqu'à fin 2018, le Conseil d'Etat pense-t-il le reconduire ?

Oui, le Conseil d'Etat en cohérence avec le RPS 2018-2022 va continuer à soutenir ce projet. La consolidation de ce projet a été inscrite comme objectif de mi-législature.

3. ***Comment a été faite la communication de ce projet ?***

La communication s'est déroulée en plusieurs étapes : lors du lancement du projet, une page internet décrivant les conditions d'octroi du financement a été créée sur le site de l'Etat et un courrier a été adressé à l'ensemble des communes du Canton. En outre, une information a été délivrée lors de différentes séances ou rencontres auprès des communes et clubs et lors de manifestations et séminaires.

Les principales actions sont listées ci-dessous :

- Courrier aux communes (octobre 2016)
- Courrier aux clubs des sports d'équipe concernés (octobre 2016)
- Article dans « Canton-Communes » (no 44 de mars 2017)
- Lors de deux séances SEPS – Communes (octobre 2015 –novembre 2017)
- Lors des séances SEPS – Associations sportives cantonales (chaque année en novembre)

4. ***Qui choisit les projets ou activités à soutenir ?***

Suite aux travaux préparatoires au projet « Sport-Santé », une priorisation d'actions a été faite par les deux départements directement concernés, le DEIS et le DSAS. Ensuite, un référentiel a été élaboré concernant les activités à soutenir par les deux services en charge des aspects opérationnels (SEPS et SSP). Comme mentionné plus haut, les modalités d'octroi sont accessibles sur le site de l'Etat. Sur cette base une analyse conjointe de conformité est menée par ces deux services.

5. ***Comment se fait le suivi des projets ou activités ?***

Une fois la décision prise de soutenir un projet, l'entité requérante reçoit un courrier annonçant le montant de l'aide financière accordée (sur la base des modalités d'octroi) ainsi qu'une convention de financement. Une fois le projet terminé, le requérant adresse au SSP/SEPS :

- dans le cas d'une construction/rénovation d'installation sportive : une copie des factures acquittées;
- dans le cas d'un projet d'ouverture des salles de sport : un bref rapport d'activité ainsi que les comptes;
- dans le cas d'activités non compétitives dans les clubs de sports d'équipe : les feuilles de décompte de présences
- dans le cas du soutien aux clubs de sport handicap : les feuilles de décompte de présence PluSport.

6. ***Le Conseil d'Etat pense-t-il ajouter un axe d'intervention financière supplémentaire notamment pour soutenir les communes qui souhaitent engager des ressources humaines pour atteindre l'objectif fixé par le projet Sport-Santé ?***

L'objectif de ce projet est de permettre à la population de pratiquer un sport pour le plaisir, une activité physique sans notion de performance ou de sélection avec des conditions accessibles. Un ancrage et une appropriation locale de la mise en œuvre sont essentiels pour s'adapter aux réalités et aux besoins des collectivités. Aucune ressource supplémentaire n'est prévue à ce stade pour un appui en ressources humaines pour mettre en place une politique locale. A noter que sur les 14 villes du canton, la moitié a mis en place un poste de délégué au sport ou un service des sports. Néanmoins et comme stipulé dans le RPS, il est prévu de soutenir les communes dans cette appropriation au niveau local des mesures de promotion de la santé préconisées. A ce titre, des projets-pilotes issus des collectivités locales visant à développer les approches participatives de promotion de la santé dans le domaine de l'activité physique/sport pourraient être soutenus.

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

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Thierry Dubois - Les patients touchant l'AVS et bénéficiant d'une assurance complémentaire : une population oubliée !

Rappel de l'interpellation

Il est de notoriété publique que le coût des primes maladies pour l'assurance de base est exorbitant et n'est plus supportable pour une bonne partie de notre population. Des mesures drastiques sont mises en place pour aider les concitoyens qui ne peuvent plus faire face à une augmentation constante de ces primes. En effet, déjà cette année, les primes dépassant 12% du revenu seront prises en charge par l'Etat grâce à des subsides. Mais cette mesure n'aura aucune incidence sur l'augmentation des primes maladies qui vont continuer à augmenter.

Pour une partie importante de la classe moyenne qui arrête de travailler et qui subit donc de plein fouet une baisse importante de leur revenu, l'augmentation des primes aura des conséquences importantes sur leur prise en charge dans le domaine de la santé. Beaucoup de patients qui ont souscrit une assurance complémentaire de type privé ou semi-privé afin de pouvoir choisir librement leur médecin, leur clinique ou leur hôpital ne pourront tout simplement plus s'offrir ces prestations.

Cette situation me paraît particulièrement injuste pour des assurés qui ont cotisé plus de vingt-cinq ans pour s'assurer d'une bonne prise en charge à l'âge de la retraite. Il est regrettable que le canton n'entre pour le moment pas en matière pour instaurer un système moniste qui permettrait une diminution des primes maladies pour tous. Le Conseil d'Etat privilégie donc les subsides.

Il serait bon d'étudier la possibilité de subventionner les primes d'assurances complémentaires des patients à l'AVS qui ont cotisé au minimum vingt-cinq ans pour ce type d'assurance et dont les primes globales – assurance de base et assurances complémentaires – représentent plus de 15% de leur revenu.

Mais avant d'avancer dans cette direction, je prie le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :

- *Combien d'assurés touchant l'AVS ont supprimé leur assurance complémentaire ces cinq dernières années ?*
- *Le pourcentage d'annulation d'assurance complémentaire est-il différent entre la classe « Adulte » et la classe « AVS » durant ces cinq dernières années ?*
- *Quelles seraient les incidences financières sur le budget en introduisant ce type de subvention ?*
- *Quel est le pourcentage d'assurés qui bénéficient encore d'une assurance complémentaire ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule :

Le Conseil d'Etat tient d'abord à souligner que la mesure visant à renforcer les subsides LAMal des ménages a été acceptée par le peuple lors de la votation cantonale du 20 mars 2016, dans le cadre du volet vaudois de la réforme de l'imposition des entreprises (« RIE III »). A partir du 1er janvier 2019, la charge financière des primes LAMal sera limitée à 10% du revenu des ménages. Cette solution a été plébiscitée par la grande majorité des assurés du canton, afin de diminuer le poids des primes des classes moyennes, comme des personnes avec un revenu plus modeste.

Avec cette mesure, plusieurs milliers de nouveaux ayants droit bénéficieront de subsides pour leur prime d'assurance-maladie ou verront leur subside augmenter. En 2017, 29.7% des assurés du canton de Vaud étaient bénéficiaires de subsides LAMal. Cette part devrait atteindre entre 34% et 38% en 2019.

Concernant l'augmentation annuelle des primes des bénéficiaires de subsides partiels, dès 2019 l'essentiel sera amorti par la hausse des subsides. En effet, la loi précise que le taux d'effort des ménages restera limité à 10% du revenu. Par conséquent, les primes de référence, qui déterminent la prime maximum prise en compte dans le calcul du taux d'effort, seront indexées annuellement.

- **Les statistiques de l'assurance complémentaire pour l'hospitalisation en privée et en semi-privé**

Contrairement à l'assurance de base, très peu de statistiques sont publiées sur les assurances complémentaires, qui sont régies par le droit privé.

L'enquête suisse sur la santé (ESS) est une des seules sources qui donne quelques informations sur les bénéficiaires. Il s'agit d'une enquête nationale par échantillonnage, menée tous les cinq ans par l'Office fédéral de la statistique. La dernière année d'enquête dont les résultats ont été publiés date de 2012. Les résultats de l'enquête 2017 ne seront publiés qu'en février 2019.

L'ESS comprend exclusivement des données rapportées par les personnes interrogées, avec les biais que cela peut induire, et non des données administratives, issues des assureurs ou d'autres sources fiables.

A. Combien d'assurés touchant l'AVS ont supprimé leur assurance complémentaire ces cinq dernières années ?

A notre connaissance, il n'existe pas de statistiques publiées sur les résiliations de contrats d'assurance complémentaire en privé et en semi-privé par catégorie d'âge.

B. Le pourcentage d'annulation d'assurance complémentaire est-il différent entre la classe « Adulte » et la classe « AVS » durant ces cinq dernières années ?

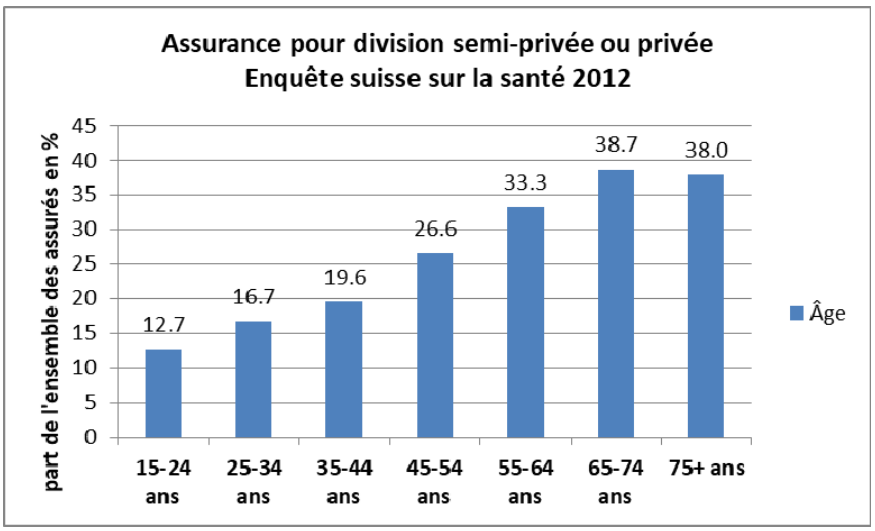
Les données manquent pour répondre à cette question également. Il faut cependant souligner qu'en 2012, la part d'assurés en âge AVS avec une assurance complémentaire pour une hospitalisation en privé ou en semi-privé était nettement plus importante que la part d'assurés adultes entre 18 et 64 ans.

C. Quel est le pourcentage d'assurés qui bénéficient encore d'une assurance complémentaire ?

En 2012, 18% des assurés en Suisse rapportaient être au bénéfice d'une assurance pour une hospitalisation en semi-privé, 7.5% en privé et 1.3% pour un autre modèle d'hospitalisation. Même s'il existe quelques petites différences entre régions linguistiques, les taux en Suisse romande sont très proches de ceux de l'ensemble de la Suisse.

Une autre différence à relever est celle qui se dessine entre niveaux de formation. Si 36.1% des assurés avec un niveau de formation tertiaire possèdent un contrat d'assurance complémentaire pour l'hospitalisation en privé ou en semi privé, cette part baisse à 25.5% pour les assurés avec un niveau de formation secondaire et à 13.6% pour ceux avec un niveau primaire. Le niveau de formation est étroitement corrélé avec le revenu.

L'analyse par classe d'âge montre que les personnes de 65 ans à 74 ans sont 38.7% avec une assurance complémentaire de type privé ou semi-privé, contre moins de la moitié (16.7%) dans la classe 25-34 ans et 26.6% dans la classe 45-55 ans. Ces résultats montrent clairement que la part d'assurés avec une assurance complémentaire en privé ou semi-privé croît avec l'âge.



Source : enquête suisse sur la santé 2012, OFS

D. Quelles seraient les incidences financières sur le budget en introduisant ce type de subvention ?

Les assurances complémentaires pour l'hospitalisation en privé et en semi-privé sont régies par le droit privé et soumises aux règles de la loi sur les contrats d'assurance (LCA) et au Code des obligations (CO). Elles sont donc soumises aux lois du libre marché, dans lequel le Conseil d'Etat n'a pas vocation à intervenir, en particulier en versant des subsides. Les pouvoirs publics sont tenus à l'écart des négociations sur les coûts, souvent fort élevés, des prestations couvertes et n'ont aucun moyen d'intervenir sur les tarifs.

De plus, les prestations couvertes ne sont pas les mêmes pour tous. Elles varient selon l'assureur, mais aussi selon les caractéristiques des assurés (âge, antécédents médicaux, etc.). Des restrictions dans les soins remboursés peuvent être imposées à certains assurés, quand d'autres se voient refuser une affiliation, par exemple s'ils ont eu un cancer ou un infarctus. Le Conseil d'Etat ne peut pas cautionner, en versant des subsides, une inégalité de traitement selon les caractéristiques individuelles des assurés. Le Conseil d'Etat ne peut pas non plus entrer en matière sur la possibilité de subsidier un type de produit que seule une part limitée de la population peut s'offrir au départ. Et le Conseil d'Etat considère qu'il est abusif de verser des subsides pour l'accès à une hôtellerie haut de gamme lors des hospitalisations.

Les subsides versés par l'Etat concernent exclusivement l'assurance-maladie obligatoire de base, qui est régie par le droit public et soumise aux règles de la loi sur l'assurance-maladie (LAMal). L'assurance obligatoire couvre les prestations de soins (diagnostic et traitements), qu'elles soient pratiqués en ambulatoire, ou bien en stationnaire dans des hôpitaux agrées avec une hôtellerie standard et des repas équilibrés. Les prestations assurées sont les mêmes pour tous, quels que soient l'assureur, l'âge ou l'état de santé de l'assuré. La qualité et l'économicité des prestations sont garanties par la loi. Le libre choix du médecin l'est également sauf si l'assuré a choisi un modèle particulier d'assurance qui limite ce libre choix. Il est donc trompeur de suggérer que l'assurance obligatoire de soins n'assure pas « une bonne prise en charge à l'âge de la retraite ». Finalement, il faut souligner que les pouvoirs publics sont impliqués dans les négociations concernant le périmètre et le coût des prestations, ainsi que dans la surveillance de la mise en œuvre. Ils peuvent proposer des mesures pour contenir les coûts.

Pour conclure, le Conseil d'Etat ne souhaite pas entrer en matière sur le principe d'un subside des assurances complémentaires pour une hospitalisation en privé et en semi-privé.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 19 décembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

(Séance du mardi 23 mai 2017) **POS**
17_POS_247

Postulat François Clément et consorts – Un refuge pour sauver des vies

Texte déposé

L'adolescence et la période de jeune adulte sont, sans aucun doute, synonymes d'affirmation de soi et de son identité. C'est à cette période que de nombreux jeunes lesbiennes, gays, bisexuell-le-s, trans, queer et tous les autres (LGBTQ*) découvrent et décident d'assumer leur orientation sexuelle auprès de leur famille. La période de *coming-out* la plus courante se situe entre 14 et 17 ans. Bien que notre société évolue positivement, cette affirmation de soi peut, malheureusement, pour de nombreux jeunes, se solder par le rejet et l'incompréhension de l'entourage. Cette rupture avec la famille a des conséquences dramatiques. Mis à part le problème matériel évident, comme la perte du logement et des moyens de subsistance, la situation est aussi la source de détresse morale et psychologique pour le jeune et sa famille. Cela conduit à l'isolement du jeune concerné, une rupture avec ses études ou sa formation et parfois le suicide. On évalue que le taux de suicide chez les jeunes LGBT est 2 à 5 fois plus élevé par rapport à celui de leurs collègues hétérosexuels. 50% des tentatives de suicide chez les homosexuels sont commises avant l'âge de 20 ans et ce taux serait de 74% chez les jeunes lesbiennes[1].

Constatant cette situation qui déchire des familles et entraine la mort de jeunes gens, notre voisin, le canton de Genève, a pris le problème à bras le corps en ouvrant le Refuge Genève[2]. Celui-ci est destiné à accueillir les jeunes LGBTQ* de 18 à 25 ans et à leur offrir l'écoute et le soutien dont ils ou elles ont besoin. Un accompagnement individuel est proposé si nécessaire. Mieux encore, les professionnels socio-éducatifs de ce centre proposent aussi des médiations pour renouer le dialogue entre le jeune concerné et sa famille permettant, souvent, une meilleure acceptation de l'orientation sexuelle du jeune. Dans les cas extrêmes, le refuge organise un logement d'urgence pour le jeune, en dehors des locaux du refuge, car celui-ci n'est pas équipé pour.

Le travail de cet espace ne s'arrête pas là. En coordination avec les différentes associations de défense des LGBTQ*, le Refuge Genève participe à une prévention ciblée sur les jeunes, leurs problématiques spécifiques, et à la création du support préventif distribué à la population concernée. De plus, les différents professionnels socio-éducatifs accompagnent et conseillent les différents acteurs publics (école, protection de la jeunesse, police, etc.) lors des cas qui relèvent de leurs compétences.

Ce refuge semble porter ses fruits et répondre à un besoin réel tant dans la population que chez les acteurs confrontés aux problématiques susmentionnées. Dès lors, la question se pose de créer un refuge équivalent dans le canton de Vaud, qui n'échappe pas à cette problématique[3] et qui compte un bassin de population élevé. La protection et le secours à une population jeune et dans une situation de détresse sont des devoirs du Canton et ne doivent pas être négligés.

C'est pourquoi les présents signataires demandent :

Que le Conseil d'Etat étudie la possibilité de créer un refuge pour les jeunes personnes LGBTQ* en situation de rupture familiale selon le modèle susmentionné.

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures.

(Signé) François Clément
et 38 cosignataires

[1] https://www.stopsuicide.ch/site/sites/default/files/docs/Publications STOP Suicide et LGBT.pdf
[2] http://www.dialogai.org/refuge-geneve/
[3] http://www.vogay.ch/lMG/pdf/rapport d'activite vogay 2015.pdf (page 30)

Développement

M. François Clément (SOC) : — L'incompréhension, les préjugés, le rejet et la violence sont des choses terribles à vivre, et quand votre entourage, votre famille est la source de cette souffrance, elle devient immense. Malheureusement, dans notre canton, il est des jeunes hommes et femmes qui, en raison de leur orientation sexuelle, vivent cette souffrance. L'adolescence est une période d'affirmation de soi et de son identité ; on apprend à s'accepter et on a besoin de l'acceptation des siens. C'est donc sans surprise que la période la plus courante du *coming out* se situe entre 14 et 17 ans. Malheureusement, cela ne se passe pas toujours de la manière espérée. La réponse donnée à la sincérité et à la recherche d'acceptation des jeunes peut parfois être l'incompréhension, les préjugés, le rejet et même la violence.

Les jeunes en question se retrouvent alors livrés à eux-mêmes, parfois privés de leurs moyens de subsistance, et dans une grande détresse morale et psychologique. Une telle souffrance peut mettre en péril leurs études, leur formation, leur vie professionnelle et personnelle et parfois même les amener au suicide. Il est bon de rappeler ici que le taux de suicide chez les jeunes lesbiennes, gays, bisexuell-le-s, trans, queer et tous les autres (LGBTQ*) est de deux à cinq fois supérieur à celui de leurs collègues hétérosexuels. Ces chiffres effrayants sont l'expression d'une problématique qui ne peut pas nous laisser indifférents.

Notre voisin, le canton de Genève, a décidé d'agir en ouvrant Le Refuge. Ce lieu très bien nommé permet d'offrir à ces jeunes l'écoute et le soutien dont ils ont besoin lors des périodes difficiles. Mieux encore, des professionnels socio-éducatifs qui participent à gérer cette structure peuvent offrir des médiations avec les familles pour renouer le dialogue entre elles et les jeunes. Cette expérience a été couronnée de succès et de nombreuses histoires qui auraient pu tourner à la tragédie ont connu un *happy end*, notamment dans de plus en plus de cas vaudois. C'est pourquoi, par le présent postulat, les signataires enjoignent le Conseil d'Etat à prendre des mesures qui s'imposent, en s'appuyant sur le travail déjà effectué dans les cantons voisins.

Nous espérons que la présente assemblée nous soutiendra dans cette démarche, qui permettra d'aider des familles à se reconstruire et à sauver des vies. Nous estimons même qu'il en va là de notre devoir.

Le postulat, cosigné par au moins 20 députés, est renvoyé à l'examen d'une commission.

canton de vaud

LIBERTÉ ET PATRIE

FÉVRIER 2018

RC-POS
(17_POS_247)

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

Postulat François Clément et consorts - Un refuge pour sauver des vies

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 27 novembre 2017, de 8h30 à 10h00, à la salle des Charbon, place du Château 6, à Lausanne.

Elle était composée de Mesdames Brigitte Crottaz et Léonore Porchet, ainsi que de Messieurs Jean-Luc Chollet, Alexandre Démétriadès, Maurice Neyroud, Jean-Louis Radice, Werner Riesen, Daniel Ruch, confirmé dans son rôle de président- rapporteur. Monsieur Jean-Michel Dolivo était excusé.

Ont également participé à la séance, Messieurs Pierre-Yves Maillard (chef du Département de la santé et de l'action sociale - DSAS), Marc Weber (adjoint santé, SG-DSAS) Hugues Balthasar (responsable de missions, DSAS) ainsi que Madame Martine Monnat (médecin cantonal adjointe).

Deux auditions ont été effectuées, soit l'association genevoise Dialogai représentée par sa secrétaire générale Madame Mathilde Captyn et son directeur administratif Monsieur Christophe Catin, ainsi que l'association vaudoise Lilith représentée par sa présidente Madame Nicole Marty, et l'association vaudoise VoGay représentée par son président Monsieur Mehdi Künzle.

Madame Sophie Métraux (secrétaire de commission SGC) a tenu le secrétariat de la commission, avec le soutien de Mme Gaëlle Corthay (SGC).

2. POSITION DU POSTULANT

C'est durant l'adolescence et la période de jeunes adultes que de nombreux jeunes lesbiennes, gays, bisexuell-le-s, trans, queer et tous les autres (LGBTQ) découvrent et décident d'assumer leur orientation sexuelle. La période de *coming-out* la plus courante se situe entre 14 et 17 ans. Cette affirmation de soi se solde malheureusement parfois par l'incompréhension et le rejet de l'entourage. Cette cassure avec la famille peut conduire à des situations dramatiques. Nonobstant les conséquences matérielles (logement, subsistance, etc.) conduisant à survivre dans la précarité, ces situations engendrent une grande détresse morale, conduisent à l'isolement, à la rupture avec les études ou la formation, parfois même au suicide. Le taux de suicide au sein de la communauté LGBT est en effet 2 à 5 fois plus élevé que chez les jeunes hétérosexuels et 50% des tentatives de suicide chez les homosexuels ont lieu chez de très jeunes gens, en général avant 20 ans.

Fort de ce constat, en 2003, en France, le premier refuge pour les jeunes victimes d'homophobie a été créé afin de rendre ces jeunes autonomes malgré la cassure familiale. Reconnu d'utilité publique, il propose un hébergement temporaire (durée de séjour entre 1 à 12 mois) agissant comme un tremplin le temps de trouver d'autres solutions. Il officie également comme lieu d'échange et d'écoute, et dispense de l'accompagnement social, médical et psychologique aux jeunes victimes d'homophobie.

En 2015, une structure de même type a été créée à Genève par l'association Dialogai. Il s'agit d'un lieu d'accueil et de jour, avec 4 places d'hébergement d'urgence en appartement pour une durée théorique maximum de 6 mois. S'agissant du seul refuge en Suisse romande, il a été amené à accueillir

des jeunes provenant d'autres cantons, dont des vaudois-e-s. En effet, les associations vaudoises qui peuvent être sollicitées par des jeunes en quête de soutien et d'informations ne peuvent pas proposer d'hébergement dans les cas où les jeunes sont obligés de quitter leur famille sans avoir à se loger. C'est pour pallier ce manque que le présent postulat a été déposé.

3. AUDITIONS

Dialogai, Genève

Cette association qui a pour but de revendiquer les droits des homosexuels d'exister dans la société civile a notamment réalisé, avec l'Université de Zurich, l'étude «projets santé gaie»[1] qui a montré une forte vulnérabilité des jeunes au moment du *coming-out*. Le Refuge a été créé à la suite de cette étude, le 31 mars 2015, s'inspirant de la structure existant en France. Seuls Genève et Zurich bénéficient de structures proposant de l'hébergement en cas d'urgence.

Le Refuge est composé de 2 éducateur-trices sociales, d'une équipe de volontaires et de postes administratifs transversaux au sein de Dialogai. Le public cible est des jeunes jusqu'à 25 ans (2/3 des jeunes ont en 18 et 25 ans, le suivi social pouvant aller jusqu'à 30 ans) en difficulté avec leur orientation sexuelle ou leur identité de genre, ainsi que leur entourage pour des médiations. Depuis son ouverture, la structure a accueilli plus de 120 jeunes. Elle est financée à 2/3 par de Fondations privées et bénéficie d'une convention avec l'hospice général de Genève qui permet le financement du suivi social et l'hébergement.

Principalement, les jeunes sollicitent la structure en raison du rejet ou de l'incompréhension de l'entourage, souvent de la famille, mais aussi de l'école ou du milieu professionnel. La peur du rejet ou l'homophobie intériorisée sont également des raisons de contact. 60 % de ces jeunes ont subi des agressions verbales, voire physiques. Ces problématiques engendrent des conséquences en matière de santé mentale telles que stress, anxiété, dépression, scarifications, tentatives de suicide. A cet égard, il y a 2 à 5 fois plus de risque de suicide chez les gays alors qu'1 jeune trans sur 3 fait une tentative de suicide. 50% des jeunes font une tentative de suicide avant 20 ans, 75% avant 25 ans. Pour 1 jeune sur 2, il y a rupture scolaire ou professionnelle, et 1 jeune sur 4 rencontre des problèmes d'hébergement, d'addictions, de prostitution (20% d'entre ces jeunes) et d'errance.

Outre des actions de prévention auprès des jeunes et des professionnels, le Refuge offre un accompagnement, une écoute, du soutien en un lieu sécurisé. Les jeunes peuvent bénéficier d'un suivi social. Le Refuge effectue également des médiations familiales (17 depuis l'ouverture de la structure). De plus, il offre une solution d'hébergement temporaire en cas de nécessité. A noter que les besoins liés au suivi socio-éducatif, à la prévention du suicide et à la médiation sont plus importants que les besoins en hébergement, car si nécessaire, il a généralement toujours des places dans les institutions existantes. En outre, si de nombreuses demandes d'hébergement ont été formulées, les actions du Refuge, notamment les médiations, ont permis plusieurs fois de renoncer à cette issue. Depuis son ouverture, le Refuge a hébergé 6 jeunes, dont un vaudois durant 2 semaines. La proportion de jeunes provenant d'autres cantons s'élève à moins de 10%. Davantage de collaborations intercantonales sont imaginables.

Lilith et VoGay, Vaud

Lilith est une association de femmes homosexuelles alors que VoGay est une association pour la diversité sexuelle et de genre, subventionnée par le Canton. VoGay a créé un « groupe jeunes » qui compte entre 300 et 400 participations par année. En 2015, environ 160 d'entre eux étaient âgés de moins de 20 ans, alors qu'ils étaient 230 en 2016 dont 20 de moins de 16 ans. Les deux associations gèrent une ligne d'écoute commune qui compte environ 1'200 appels par année, dont 740 émanent de jeunes de moins de 20 ans et 360 de moins de 16 ans.

[1] Étude « projet santé gaie »

Les raisons conduisant à s'adresser à ces associations sont sensiblement les mêmes que celles évoquées par Dialogai (difficulté et questionnement avec l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, peur, *coming-out*, relations avec l'entourage, relation de couple; discrimination, harcèlement, exclusion, violence, solitude, rupture, santé sexuelle, problèmes et conseils administratifs et juridiques liés par exemple au partenariat enregistré, à la migration, etc.).

Le besoin en hébergement pour les jeunes mineurs a été très faible ces dernières années. En revanche, le besoin en médiation avec la famille ou avec l'école est important. Des médiations ont généralement été effectuées pour les 160 à 230 jeunes de moins de 20 ans qui ont fait l'objet d'un suivi régulier. En cas de nécessité d'hébergement, ces associations n'ont pas de solution et doivent se tourner vers les structures existantes, à l'instar du centre LAVI.

S'il serait bénéfique d'intensifier les collaborations avec les associations d'autres cantons, tel qu'avec Dialogai, pour ce qui relève des contenus et des prestations offertes, en revanche, en matière d'hébergement et de suivi, envoyer un jeune dans un autre canton pourrait lui nuire, notamment en matière de scolarité.

4. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Le risque de violence et le risque suicidaire chez les jeunes qui éprouvent de la difficulté à exprimer une préférence ou une identité sexuelle ou de genre sont effectivement avérés. Les questions et problématiques liées à l'identité sexuelle ou de genre font l'objet de divers partenariats entre l'Etat et des associations, tels que VoGay, afin d'offrir un certain nombre de prestations (de types sanitaires, de consultation des différents services concernés au-delà de ceux du DSAS tels que le SESAF ou le SPJ, de prévention auprès de professionnels de l'école, etc.). Le projet de promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS) a également permis de mettre en place des programmes spécifiques.

Toutefois, la nécessité d'un besoin en hébergement n'est pas avérée. En effet, par année, 15 à 20 situations de violence sont rapportées. Le Conseil d'Etat serait alors plutôt enclin à renforcer les dispositifs existants sur le Canton, à envisager des partenariats avec des structures comme celles dédiées aux victimes de violences domestiques ou celle pour les victimes de traite d'êtres humains, et à développer des coopérations avec le Refuge à Genève, par exemple.

Le Conseil d'Etat informe également la commission que VoGay perdra son local en 2018.

5. DISCUSSION GENERALE

La commission relève qu'au-delà de l'hébergement, c'est en matière de médiation et de prévention que les besoins sont les plus forts. Des commissaires considèrent notamment que c'est dans les écoles qu'il conviendrait de renforcer la médiation et la prévention. La formation des professeurs en la matière pourrait être accrue.

Le Conseil d'Etat souligne que les acteurs de la prévention dans les écoles estiment que la création d'un environnement bien-traitant est préférable à l'accumulation de démarches sur diverses problématiques (poids, orientations sexuelles, dépendances, etc.). Un certain nombre d'interventions et de mesures existent à l'instar de la distribution dans les écoles de la brochure de la Fondation Agnodice qui accompagne les jeunes en transition. En outre, les professionnels rappellent régulièrement qu'il s'agit de situations très minoritaires et que le système scolaire arrive à les traiter. En revanche, il serait plus bénéfique de développer les collaborations et les prestations avec les associations existantes telles que VoGay et Lilith afin qu'elles accroissent leurs activités (envisager des heures d'ouverture de leurs structures pour permettre aux jeunes de venir se confier, professionnaliser une partie de leur équipe, etc.) et ainsi permettre le développement de leur travail de médiation axé sur la personne.

Plutôt que la création d'une structure spécifique dans le canton de Vaud, la possibilité d'une collaboration accrue entre le Refuge à Genève et le Canton de Vaud est évoquée par plusieurs commissaires. Cependant, le déracinement des jeunes (école, entourage, etc.) qui pourrait en résulter est souligné.

La possibilité d'un renvoi partiel du texte est abordée, car le postulat porte clairement sur la création d'un refuge alors que les auditions et discussions ont démontré que ce besoin n'est pas avéré, contrairement à l'augmentation des activités de médiation. Finalement, la commission s'accorde sur une conception large de la notion de refuge, soit un lieu accessible et permanent dans le canton, où les jeunes peuvent venir se confier en se sentant en sécurité, et y trouver de l'écoute, des conseils, un accompagnement et de la médiation si nécessaire. En cas de besoin en hébergement d'urgence, les organismes et locaux existants peuvent être sollicités. Le renforcement des acteurs existants et des collaborations entre les diverses entités s'avère donc essentiel.

6. VOTE DE LA COMMISSION

La commission recommande au Grand Conseil de prendre en considération ce postulat à l'unanimité des membres présents, et de le renvoyer au Conseil d'Etat.

Corcelles-le-Jorat, le 23.01.2018

Le rapporteur :
(Signé) Daniel Ruch

canton de vaud

SEPTEMBRE 2017 **17_INT_696**

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Rémy Jaquier et consort – Quel est l'avenir du financement de la préparation à la formation initiale dans les centres de formation professionnelle spécialisée ?

Rappel de l'interpellation

Les centres de formation professionnelle spécialisée pour les jeunes en difficultés d'apprentissage (CFPS), tels que Le Repuis à Grandson, l'Organisation romande pour l'intégration et la formation professionnelle (ORIF) ou l'Association AFIRO offrent une formation à des apprentis ne pouvant l'acquérir selon le cursus traditionnel. La formation est proposée selon trois concepts, soit en entreprise, en partenariat entreprise, ou en ateliers. Un soutien socio-pédagogique est proposé de façon individualisée et des solutions d'hébergement sont offertes en fonction de l'autonomie de l'apprenti et de son domicile.

Après un stage probatoire et un module d'orientation et de placement, le contrat d'apprentissage est signé. Le temps disponible entre la signature du contrat et le début de l'apprentissage est consacré à la préparation à la formation initiale (PFI). Elle sert à développer les bases professionnelles du métier dans lequel le jeune va se former en attendant le début de sa formation professionnelle. Parmi les nombreux avantages de la PFI, nous pouvons citer :

La mise à niveau des connaissances scolaires du futur apprenti, lui permettant une meilleure intégration dans les cours professionnels.

Une préformation avec des professionnels du domaine dans lequel le futur apprenti va acquérir des compétences.

La possibilité d'ajuster le projet de formation et de le faire évoluer si nécessaire pendant la phase de préparation, en diminuant ainsi le risque d'une mauvaise orientation.

La diminution du risque d'échec en première année de formation.

La possibilité offerte au jeune de créer des liens favorables à son intégration en CFPS, afin qu'il soit psychologiquement prêt et qu'il puisse se projeter et se réjouir de son entrée en formation.

La diminution du stress occasionné par le changement entre la période scolaire et l'entrée en formation professionnelle.

Le financement de la PFI est actuellement assuré par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), par le biais de contrats de prestations signés entre les offices de l'assurance-invalidité (AI) et les CFPS. Toutefois, un tel financement n'a pas de base légale et sa remise en question par la Confédération présente une certaine actualité.

Une telle hypothèse aurait pour conséquence un report des charges sur les instances cantonales, voire une diminution des moyens d'encadrement et de préformation. Cette dernière hypothèse pourrait générer une probabilité d'échecs plus nombreux en 1ère année de formation, ou une diminution du niveau de formation pour les apprentis les plus en difficultés, par manque de temps pour rattraper leur retard scolaire et acquérir des notions de base du m étier indispensables à leur entrée en formation en raison de leurs difficultés cognitives. Il existe en finalité un risque non négligeable de suppression des postes en charge de la PFI dans les CFPS.

Un tel constat m'amène à poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

Le Conseil d'Etat est-il informé des risques de suppression du financement par la Confédération de la préparation à la formation initiale (PFI) dans les centres de formation professionnelle spécialisée (CFPS) ?
En cas de suppression d'un tel financement, quelles mesures entend-il mettre en œuvre pour garantir la préparation à la formation initiale, dont les résultats ne sont plus à démontrer ?
Je remercie le Conseil d'Etat pour ses prochaines réponses.

Réponses du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat précise d'abord le cadre fixé par l'AI pour ce genre de formation. La préparation à la formation initiale est effectivement prise en charge par l'assurance-invalidité sous le couvert de l'art. 16 de la Loi fédérale sur l'assurance-invalidité (LAI). Il est vrai que la notion de préparation à la formation initiale n'existe pas *stricto sensu* dans la loi ; les offices AI prenaient cependant en charge une telle préparation pour tout type de formation lorsque celle-ci était jugée nécessaire.

Il convient de distinguer deux grandes catégories de formations suivantes :

1. Les attestations fédérales de formation professionnelle (AFP) et les certificats fédéraux de capacité (CFC) d'une part ;
2. Les formations pratiques AI ou INSOS d'autre part.

Un arrêt récent du Tribunal fédéral (arrêt 9C_837/2015 du 23 novembre 2016) a touché la durée des formations pratiques AI ou INSOS (formations à bas seuil hors AFP). Le point essentiel à retenir de cette décision du Tribunal fédéral est que ce type de formation doit dorénavant se dérouler sur deux ans et pas seulement sur une année avec une prolongation possible après évaluation. Les pratiques de l'entier des Offices AI de Suisse doivent donc évoluer dans ce nouveau cadre. Tous les cantons sont donc concernés.

Le Conseil d'Etat relève que cette décision du Tribunal fédéral était attendue par les associations de personnes concernées et les parents des jeunes en formation. En effet, les jeunes faisant état de capacités de rendement plus faibles, et suivant ou prévoyant de suivre une formation pratique, pouvaient se retrouver dans une situation où la prolongation n'était pas accordée. Avec une garantie de financement de deux ans, ils disposent de suffisamment de temps pour acquérir les compétences professionnelles nécessaires à leur propre rythme.

La cadre diffère selon le type de formation.

Pour les formations de type AFP/CFC

Pour ces formations, aucun changement n'est prévu. L'AI continuera de prendre en charge l'année préparatoire lorsque cela s'avère nécessaire. En effet, pour ce type de formations, la date d'entrée en formation est impérativement fixée au mois d'août de chaque année (avec toutefois une entrée tardive possible jusqu'au mois de novembre au besoin). Lorsque, à ce stade, l'entrée en formation est prématurée ou que le jeune doit attendre la rentrée suivante car il n'a pas pu trouver de solution à temps, les offices AI continueront de prendre en charge une année préparatoire puisqu'il est important que le jeune reste mobilisé jusqu'à son entrée effective en formation et qu'il puisse s'y préparer au mieux avec notre soutien.

La Conférence latine des offices AI s'est par ailleurs récemment engagée auprès des Centres romands à continuer à prendre en charge, en cas de nécessité, cette année préparatoire à l'avenir pour les formations de type AFP/CFC.

A noter qu'un changement dans la prise en charge de cette année préparatoire pourrait intervenir à moyen terme avec la future entrée en vigueur du développement continu de l'AI (actuellement discutée au niveau des Chambres fédérales et prévue pour janvier 2020 au plus tôt). Comme il est prévu que le développement continu de l'AI généralise l'accès des jeunes aux mesures de réinsertion (MR), cette année préparatoire sera vraisemblablement prise en charge via ce type de mesures à l'avenir.

Pour les formations pratiques AI/INSOS

C'est aux formations pratiques AI/INSOS que la décision du Tribunal s'applique. Celles-ci doivent dorénavant durer deux ans.

La pratique antérieure des offices AI était d'octroyer ces formations pour une durée d'une année et de les prolonger d'une année supplémentaire lorsqu'il apparaissait que le jeune avait de bonnes chances d'intégrer à terme le premier marché de l'emploi. Dans la pratique, pour nombre de jeunes, l'AI avait déjà préalablement bien souvent octroyé une année de formation préparatoire avant l'entrée en formation en tant que telle. Dès lors, la formation durait en soi fréquemment déjà deux ans (année préparatoire et première année de formation), voire même trois ans au total (avec l'éventuelle année de prolongation).

Désormais, ces formations doivent durer deux ans. Les offices AI ont donc décidé d'intégrer la phase de préparation directement dans le cursus de formation dès la rentrée d'août 2017. L'entier de ce cursus sera donc considéré comme une formation de deux ans, conformément à la jurisprudence du TF. Cette manière de faire a été communiquée par les représentants de la Conférence latine des offices AI aux professionnels concernés en mai 2017.

La formation pratique AI/INSOS pour les jeunes qui ont la capacité de suivre par la suite une formation de type AFP, sera considérée comme une année préparatoire. La voie du CFC sera donc toujours possible.

1 LE CONSEIL D'ETAT EST-IL INFORMÉ DES RISQUES DE SUPPRESSION DU FINANCEMENT PAR LA CONFÉDÉRATION DE LA PRÉPARATION À LA FORMATION INITIALE (PFI) DANS LES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE SPÉCIALISÉE (CFPS) ?

Le Conseil d'Etat n'a pas reçu d'information directe de la Confédération. Contacté, l'office AI du canton de Vaud a précisé qu'il continuerait à financer les formations pratiques AI/INSOS selon le cadre décrit ci-dessus.

2 EN CAS DE SUPPRESSION D'UN TEL FINANCEMENT, QUELLES MESURES ENTEND-IL METTRE EN ŒUVRE POUR GARANTIR LA PRÉPARATION À LA FORMATION INITIALE, DONT LES RÉSULTATS NE SONT PLUS À DÉMONTRER ?

Le Conseil d'Etat estime qu'aucune mesure n'est à prendre à ce stade compte tenu des engagements pris par les offices AI de Suisse latine et attendu que le droit fédéral devrait être adapté à moyen terme. Si le Parlement suit les options proposées dans le message du Conseil fédéral du 15 février 2017, l'AI continuera de s'engager dans le financement des formations initiales dans un cadre protégé. Les statistiques indiquent qu'en Suisse chaque année, 1000 jeunes qui ne sont pas (encore) en mesure de suivre une formation AFP de deux ans (formation professionnelle de base avec attestation fédérale) terminent une formation pratique. Plus de 30% d'entre eux trouvent ensuite un emploi sur le marché du travail primaire et 10% poursuivent avec un apprentissage avec attestation fédérale. Ceci montre que ces formations initiales ouvrent la voie vers le marché du travail à des jeunes qui ont simplement besoin de plus de temps et de soutien.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 27 septembre 2017.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

JANVIER 2018 **17_INT_039**

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Pierre-Yves Rapaz - Répartition des loyers du CSIR et prise en charge des frais de scolarisation des enfants logés par le CSIR

Rappel de l'interpellation

Le Centre social d'intégration des réfugiés (CSIR) loge de nombreuses personnes, sur semble-t-il, l'ensemble du canton, selon une répartition pas très claire. Le logement des bénéficiaires de la prise en charge du loyer par le CSIR pose le problème suivant pour les communes, à savoir que ce sont souvent des familles avec enfants, enfants qui doivent être scolarisés et, contrairement aux enfants de requérants, sont pris en charge par l'Etat. Tel n'est pas le cas pour les enfants de familles logées par le CSIR. Aussi, par cette interpellation j'ai le plaisir de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat.

1. *Combien de baux sont pris en charge partiellement ou totalement par le CSIR ?*
2. *Quelle est la répartition par commune des baux cités au point 1 ?*
3. *Combien d'enfants scolarisés sont concernés par ces baux ?*
4. *Une prise en charge des frais de scolarisation de ces enfants est-elle envisageable ?*

Réponses du Conseil d'Etat

Pour répondre aux questions posées, nous nous basons sur les derniers chiffres consolidés émanant de la base de données PROGRES, soit ceux de juin 2017.

Questions 1 : Combien de baux sont pris en charge partiellement ou totalement par le CSIR ?

Tout d'abord, il est précisé que la prise en charge des réfugiés statutaires suivis par le Centre social d'intégration des réfugiés (CSIR) est financée par la Confédération. Celle-ci verse aux cantons un forfait par personne qui tient compte des frais de logement, d'entretien et d'insertion, ainsi que des frais d'encadrement.

De manière générale, le CSIR ne prend pas de baux à loyer à son nom. Les baux à loyer des logements des bénéficiaires du CSIR sont soit au nom de tiers soit de partenaires, tel Caritas ou la Fondation du Relais. Pour le mois de juin, 774 ménages suivis par le CSIR disposaient d'un bail à loyer.

Question 2 : Quelle est la répartition par commune des baux cités au point 1 ?

Les réfugiés statutaires disposent d'un permis B et sont libres de s'installer où ils le souhaitent dans le canton. Leur domicile se situe dans 48 communes réparties sur l'ensemble du territoire vaudois : Lausanne (23,8%), Montreux (10,5%), Bex (9,4%), Yverdon-les-Bains (8,5%), Aigle (3,9%) et Renens (3,4%). Les autres communes sont toutes en-dessous de 3%. 19 communes comptent un seul ménage.

Question 3 : Combien d'enfants scolarisés sont concernés par ces baux ?

La plus grande partie des ménages suivis par le CSIR sont composés d'une personne seule (486 d'entre eux, soit 62,8%). Pour le mois de juin 2017, 536 enfants ont été recensés parmi les ménages concernés, dont 351 en âge de scolarité obligatoire (soit les enfants entre 4 et 16 ans). Ceci représente 0,4% des 88'714 élèves scolarisés dans les écoles publiques vaudoises.

Question 4 : Une prise en charge des frais de scolarisation de ces enfants est-elle envisageable ?

Le taux évoqué ci-dessus démontre que le nombre d'enfants réfugiés statutaires a un impact extrêmement marginal sur le nombre d'enfants scolarisés dans le canton.

En ce qui concerne les communes sur le territoire desquelles des ménages du CSIR ont élu domicile, 9 d'entre elles accueillent plus de 10 enfants en âge de scolarité. Les communes de Corcelles-près-Payerne et Bex ont la proportion la plus élevée d'enfants suivis par le CSIR par rapport à l'ensemble des enfants scolarisés sur leur territoire, soit 5,41% (source : base de données DGEO : 2017).

Ce constat doit être mis en relation avec le taux d'enfants scolarisés par rapport au nombre d'habitants de la commune (source : Statistique Vaud 2016). La grande majorité des communes vaudoises ont un taux qui se situe entre 10% et 15%, la moyenne étant de 12.14%. Parmi les 9 communes où l'on compte plus de 10 enfants suivis par le CSIR, 4 se situent dans cette moyenne (Bex, Lucens, Renens et Yverdon-les-Bains), 3 légèrement au-dessus (Corcelles-près-Payerne, Moudon et Payerne) et 2 en dessous (Montreux et Lausanne).

Les enfants réfugiés statutaires sont au bénéfice d'un permis B et la prise en charge des frais de leur scolarisation est similaire à celle des enfants suisses ou titulaires d'un permis C. Compte-tenu de l'analyse chiffrée qui précède, il n'y a pas d'élément qui justifie de la modifier.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 17 janvier 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud

LIBERTÉ ET PATRIE

JUIN 2018 **17_INT_088**

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Quid des rentes transitoires ?

Rappel de l'interpellation

Lors de sa séance du 15 novembre 2017, le Conseil fédéral a adopté une révision partielle de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers.). Plus précisément l'art 32k qui régit la participation financière de l'employeur à la rente transitoire. L'employeur (dans le cas présent la Confédération) n'est désormais plus tenu de participer au financement de cette rente, sauf exceptions notoires (pénibilités physiques ou psychiques du travail).

Le canton de Vaud finance lui aussi ce type de prestations pour son personnel. Dès lors les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

1. *Sous quelles conditions le personnel de l'Etat de Vaud peut-il bénéficier d'une rente transitoire ?*
2. *Quel est le nombre de personnes retraitées bénéficiant de cette prestation ?*
3. *Quel est la somme engagée annuellement par l'Etat au titre d'employeur pour cette mesure ?*
4. *Quels sont les avantages de l'Etat à octroyer des rentes transitoires ?*
5. *Quelles seraient les économies potentielles dans le cas où le gouvernement vaudois appliquerait une mesure identique à celle de la Confédération ?*

Réponse du Conseil d'Etat

La question de la rente-pont a été traitée dans le cadre des travaux de révision de la loi sur la Caisse de pensions de l'Etat et Vaud et de sa recapitalisation. L'article 13 de la loi sur la CPEV mentionne la rente-pont de l'AI et celle de l'AVS au rang des prestations de la Caisse. Le règlement des prestations de la CPEV en définit précisément le contour. Le financement de la rente-pont AVS repose sur l'article 3 du décret de recapitalisation de la CPEV ; l'Etat la finance de manière progressive jusqu'à hauteur de 16 millions en 2021.

Le Conseil d'Etat précise que cette prestation repose sur un accord qui a été signé avec les représentants du personnel. Le Grand Conseil a validé cet accord.

Le Conseil d'Etat répond ainsi aux questions posées.

1. Sous quelles conditions le personnel de l'Etat de Vaud peut-il bénéficier d'une rente transitoire ?

La Caisse de pensions de l'Etat de Vaud peut être amenée à verser la rente-pont AI ou la rente-pont AVS.

a) Rente-pont AI

Une personne assurée à la Caisse peut prétendre au versement d'une rente-pont AI lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Elle bénéficie d'une pension d'invalidité temporaire ou définitive de la Caisse
- Elle a déposé une demande de prestation auprès de l'assurance-invalidité
- Elle se soumet aux mesures de réadaptation ordonnées par l'assurance-invalidité
- Elle n'a pas encore atteint l'âge ordinaire de la retraite au sens de l'AVS.

La rente-pont AI pallie l'absence momentanée de rente versée par d'autres assurances, en particulier l'assurance-invalidité ; elle permet ainsi de faire le lien entre la fin du droit au salaire versé par l'employeur et le début du droit à des prestations de l'assurance-invalidité.

Dès que la personne concernée perçoit une rente versée par une autre assurance, le montant de la rente-pont AI versée par la Caisse est coordonné, ce qui engendre, dans la majorité des cas, la suppression de la rente-pont AI.

La rente-pont AI est financée par la Caisse grâce à la cotisation générale totale versée par les employeurs et les assurés.

b) Rente-pont AVS

Une personne assurée à la Caisse peut prétendre au versement d'une rente-pont AVS lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Elle bénéficie d'une pension de retraite de la Caisse
- Elle n'a pas encore atteint l'âge ordinaire de la retraite au sens de l'AVS.

La rente-pont AVS pallie l'absence momentanée de rente de vieillesse versée par l'AVS lorsque la personne assurée prend sa retraite avant l'âge ordinaire de la retraite au sens de l'AVS et qu'elle renonce à demander un versement anticipé de la rente AVS.

Dès que la personne concernée perçoit une rente AVS, la rente-pont AVS est supprimée.

Le montant maximal de la rente-pont AVS correspond actuellement à 90% de la rente de vieillesse minimale complète de l'AVS, soit CHF 1'057.50 par mois.

Lorsque la personne bénéficiaire a un degré moyen d'assurance inférieur à 100% ou qu'elle n'a pas accompli 38 années d'assurance au moment de la retraite, le montant de la rente-pont AVS est réduit en conséquence.

De plus, lorsque la rente-pont AVS est versée avant l'âge de 61 ans révolu, le plafond de la rente est réduit dégressivement de 90% à 60% de la rente de vieillesse minimale complète de l'AVS. Le taux de 60% étant applicable à une personne qui prend la retraite à l'âge de 58 ans révolus.

Il existe une autre prestation temporaire : l'avance AVS. Celle-ci peut être versée à une personne assurée lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- Elle bénéficie d'une pension de retraite de la Caisse
- Elle a demandé le versement d'une avance AVS au plus tard deux mois avant sa retraite
- Elle n'a pas encore atteint l'âge ordinaire de la retraite au sens de l'AVS

L'avance AVS ne peut pas être supérieure au montant de la rente de vieillesse maximale complète (cf. art. 89 Règlement des prestations CPEV). Elle fait l'objet de retenue mensuelle viagère sur la pension de retraite versée par la Caisse dès l'âge ouvrant le droit à la rente ordinaire selon l'AVS.

2. Quel est le nombre de personnes retraitées bénéficiant de cette prestation ?

Au 01.01.2018, il y a 199 bénéficiaires d'avance AVS et 1635 bénéficiaires de rente-pont AVS.

3. Quelle est la somme engagée annuellement par l'Etat au titre d'employeur pour cette mesure ?

Selon le Décret accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 1'440'000'000.- pour diverses mesures permettant la recapitalisation de la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud, l'Etat contribue au financement de la rente-pont AVS de manière progressive à raison de CHF 2 millions par année sur une période de huit ans à compter du 1er janvier 2014, jusqu'à hauteur de CHF 16 millions. Par conséquent, pour 2018, l'Etat versera un montant de CHF 10 millions.

Cette contribution ayant été introduite à compter du 1er janvier 2014, la Caisse continue de financer par ses propres ressources les suppléments temporaires AVS qui étaient déjà en cours à cette date.

4. Quels sont les avantages de l'Etat à octroyer des rentes transitoires ?

La rente-pont AVS est une prestation qui est conçue de manière à pouvoir prendre une retraite complète à un âge inférieur à l'âge légal de la retraite en Suisse.

Le plan de prévoyance de la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud prévoit que l'objectif de prestation est en principe atteint après 38 années de cotisation. Compte tenu d'un âge d'entrée fixé à 24 ans (collectif 1), respectivement 22 ans (collectif 2), une personne assurée peut avoir rempli son objectif de prestation à l'âge de 62 ans (collectif 1) ou, respectivement, de 60 ans (collectif 2).

Cette personne peut donc demander à toucher sa pension de retraite dès cet âge sans avoir à subir de réduction pour anticipation, demeurent réservées les situations dans lesquelles la personne concernée a une lacune d'année d'assurance pour d'autres motifs (versement anticipé logement, divorce, congé sabbatique sans maintien, …).

L'AVS ne permet une anticipation du versement des rentes de vieillesse que de 2 ans au plus par rapport à l'âge légal de la retraite. La rente-pont AVS pallie donc l'absence de prestation de l'AVS lorsque la personne prend une retraite avant l'âge légal et qu'elle ne peut pas ou ne veut pas requérir le versement de prestations anticipées de l'AVS.

Sans cette prestation, les personnes concernées disposeraient, de manière temporaire, de revenus de remplacement nettement plus bas entre la fin de leur activité lucrative et le début du versement de la rente AVS.

5. Quelles seraient les économies potentielles dans le cas où le gouvernement vaudois appliquerait une mesure identique à celle de la Confédération ?

Le personnel de la Confédération peut demander une rente transitoire lors de départ à la retraite antérieur à 65 ans (hommes) ou à 64 ans (femmes). De durée limitée, cette rente est versée jusqu'à l'âge ordinaire AVS. Elle correspond, au choix, à la moitié ou à la totalité de la rente maximale AVS, pondérée en fonction du taux d'occupation moyen communiqué par l'employeur. Le financement de cette rente est partagé entre l'employeur et la personne assurée.

La Confédération a limité le cercle des personnes pour lesquelles elle alloue une participation financière à la rente transitoire ; elle n'est accordée que si la personne concernée prend à sa retraite à partir de 62 ans révolus après avoir été employée pendant au moins cinq ans et avoir exercé pendant au moins 5 ans une fonction continuellement très pénible sur le plan physique ou psychique.

L'ordonnance sur le personnel de la Confédération définit dans quels cas une activité est réputée très pénible sur le plan physique ou psychique, après consultation des associations du personnel.

La participation de l'employeur au financement de la rente transitoire varie en fonction de l'âge de la personne bénéficiaire et de classe de salaire. Elle s'élève à 40% au minimum (classes supérieures de salaires, départ à la retraite à 62 ans) et à 75% au maximum (classes de salaires inférieures, départ à la retraite à 64 ans).

La part du financement restant à la charge de la personne bénéficiaire est financée par cette dernière au choix par une réduction à vie de la rente de vieillesse, avec effet immédiat ou avec effet à compter de l'âge ordinaire AVS, ou un versement unique au moment du départ à la retraite.

Comme le système de la rente transitoire alloué au personnel de la Confédération diffère sensiblement de celui de la rente-pont AVS prévu par la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud, leur comparaison est malaisée.

Pour pouvoir déterminer les économies potentielles qu'un tel système permettrait de faire pour l'Etat, il conviendrait au préalable de définir le cercle des bénéficiaires potentiels et d'analyser en détail la situation des 1635 bénéficiaires de rente-pont AVS.

La rente transitoire financée partiellement par la Confédération correspond au maximum à la rente maximale AVS (CHF 2'350.-) alors que la rente-pont AVS financée par l'Etat de Vaud s'élève au maximum à 90% de la moitié de la rente maximale AVS (rente-pont AVS maximale CHF 1'057.50).

Pour pouvoir bénéficier de la rente transitoire, il faut avoir travaillé pendant au moins 5 ans pour la Confédération. La rente transitoire est pondérée par le taux d'occupation moyen mais pas par la durée d'assurance. A la Caisse de pensions de l'Etat de Vaud, la rente-pont AVS est pondérée tant par le taux d'occupation moyen que par la durée d'assurance.

Une personne qui n'aura travaillé que pendant 5 ans à 100% pour la Confédération pourra malgré tout prétendre à une rente transitoire complète financée au maximum à 75% par l'employeur (montant de la rente financée par l'employeur : 2'350 x 75% = 1'762.50) alors que si elle avait travaillé pour l'Etat de Vaud, la rente-pont AVS serait financée intégralement par l'employeur mais ne s'élèverait qu'à 5/38e de 90% de la moitié de la rente maximale AVS (2'350 x 50% x 90% x 5/38 = 139.15).

En conclusion, le système de la rente transitoire entraînerait une charge financière nettement plus importante pour l'Etat pour toutes les personnes qui remplissent les conditions fixées, soit en cas de départ à la retraite après l'âge de 62 ans révolus en ayant accompli au moins pendant 5 ans une fonction continuellement très pénible sur le plan physique ou psychique. En revanche, dans les autres situations, l'Etat réaliserait une économie dans la mesure où le financement de la rente transitoire serait exclusivement à la charge du bénéficiaire.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 6 juin 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud

LIBERTÉ ET PATRIE

JANVIER 2018 **17_INT_044**

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Jérôme Christen et consorts - Viol d'adolescentes et de femmes très alcoolisées : après l'abandon d'une campagne de prévention, quelles mesures l'Etat de Vaud entend-il prendre ?

Rappel de l'interpellation

La Ville de Lausanne vient de décider de " mettre à la poubelle " un film de prévention contre le viol, après deux ans et demi de réflexion et de travail. Motif avancé : le message véhiculé ne serait pas adéquat. Le montant perdu se chiffrerait à plusieurs dizaines des milliers de francs, financés à 80 % par l'Etat de Vaud, au travers d'un partenariat avec le Service de la santé publique. En matière de mesure de prévention contre le viol, il faut donc repartir à zéro.

La Municipalité de Lausanne a décidé de tout bloquer dix jours avant la présentation de la campagne en conférence de presse. Le clip était réalisé, les affiches et papillons imprimés, les emplacements de la Société générale d'affichage (SGA) réservés, un concours organisé et des stands fabriqués. Il faut y ajouter le travail effectué durant plusieurs mois, voire des années, par le personnel de l'Etat et de la Ville de Lausanne ; le montant perdu avoisinerait même au total les 100'000 francs, selon l'hebdomadaire Lausanne Cités.

Le clip en question met en scène une jeune femme, de plus en plus ivre, qui finit par se retrouver seule lors d'une soirée avant que ne survienne le drame. Le scénario rappelle l'importance de ne pas laisser une amie fortement alcoolisée livrée à elle-même. Selon la Municipalité de Lausanne, ce film sous-entend que la victime aurait une part de responsabilité, il cible les victimes, alors que " 100 % des causes des viols sont dues aux violeurs. " Les auteurs du film contestent cette critique. " Le message, c'était : " On part ensemble, on rentre ensemble ". Et il ne s'adressait pas du tout à la future victime mais aux autres membres du groupe ", souligne Jérôme Piguet, coauteur du clip avec Raphaël Sibilla, interrogé par différents médias romands.

Selon la presse écrite qui a largement relaté cette décision, la décision a été prise par la Municipalité de Lausanne, après avoir visionné ce film. Pourtant, le scénario retenu avait été approuvé par à peu près tous les acteurs imaginables, selon Jérôme Piguet : des représentants de la Police judiciaire de Lausanne, de la Direction de l'enfance, de la jeunesse et des quartiers, de la Fondation vaudoise contre l'alcoolisme ou encore de Profa. Cette liste n'est pas exhaustive.

Selon l'Office fédéral de la statistique, cité par Lausanne Cités, 240 infractions contre l'intégrité sexuelle ont été enregistrées à Lausanne. Un chiffre que l'on sait bien plus bas que la réalité, tant les dénonciations se font encore difficilement.

Dans ce contexte, nous posons les questions suivantes ?

1. *Les services de l'Etat ont-ils été consultés avant cette décision et quelle a été leur appréciation ?*

2. *Le Conseil d'Etat partage-t-il l'appréciation de la Ville de Lausanne ? Si oui ou non, pour quelles raisons ?*
3. *Quelles explications le Conseil d'Etat a-t-il obtenues de la part de la Municipalité de Lausanne quant à son renoncement très tardif, soit après validation du scénario par les différentes instances concernées ?*
4. *L'Etat de Vaud entend-il faire payer toute ou partie de la facture à la Ville de Lausanne, dès lors qu'elle porte la responsabilité de cette décision ?*
5. *Qu'entend faire l'Etat de Vaud pour prévenir l'abus d'adolescentes ou de jeunes femmes très alcoolisées, alors lors que la Municipalité de Lausanne a renoncé à utiliser les outils patiemment créés pour tenter de lutter contre ce phénomène ?*

Réponses du Conseil d'Etat

Début septembre 2017, la Municipalité de Lausanne a renoncé à lancer une campagne de prévention devisée à CHF 83'600.-, pour laquelle elle avait obtenu une contribution financière de CHF 50'600.- via le fonds cantonal de la dîme de l'alcool. Sur ce montant, seule la somme de CHF 25'000.- a été versée pour la réalisation du clip de prévention, soit 30% du budget total.

Une demande de financement pour un premier projet avait été déposée en 2015 puis une seconde, en 2016. La deuxième demande a obtenu un préavis favorable de la part du Groupe d'expert-e-s en matière d'addictions (GEA) ainsi que de la Commission de promotion de la santé et lutte contre les addictions (CPSLA), tous deux chargés de son examen. Aucun service de l'Etat n'a été directement impliqué dans la conception et la réalisation de cette campagne. A la demande de la CPSLA et du GEA, la Police de Lausanne a collaboré avec la Fondation vaudoise contre l'alcoolisme (FVA) et la Fondation PROFA pour la réalisation du projet.

S'agissant de la décision de la Municipalité de renoncer à la campagne, objet de la présente interpellation, le Conseil d'Etat peut apporter les réponses suivantes :

1 LES SERVICES DE L'ETAT ONT-ILS ÉTÉ CONSULTÉS AVANT CETTE DÉCISION ET QUELLE A ÉTÉ LEUR APPRÉCIATION ?

La Municipalité de Lausanne n'a pas consulté de services de l'Etat concernant sa décision de retirer son projet de campagne. Le secrétariat exécutif de la CPSLA, assuré par le Service de la santé publique en a été informé. La Municipalité de Lausanne était compétente pour prendre une telle décision.

2 LE CONSEIL D'ETAT PARTAGE-T-IL L'APPRÉCIATION DE LA VILLE DE LAUSANNE. SI OUI OU NON, POUR QUELLES RAISONS ?

Au vu du règlement des fonds et compte tenu du montant alloué, le Conseil d'Etat n'avait pas à être consulté sur ce projet particulier. Il n'a pas visionné le film et ne peut donc pas se prononcer à cet égard.

3 QUELLES EXPLICATIONS LE CONSEIL D'ETAT A-T-IL OBTENU DE LA PART DE LA MUNICIPALITÉ DE LAUSANNE QUANT À SON RENONCEMENT TRÈS TARDIF, SOIT APRÈS VALIDATION DU SCÉNARIO PAR LES DIFFÉRENTES INSTANCES CONCERNÉES.

La présidente de la CPSLA, accompagnée des représentant-e-s du Service de la santé publique, a rencontré le directeur de la sécurité et de l'économie ainsi que la Police de Lausanne. A cette occasion, le directeur de la sécurité et de l'économie a expliqué que, dans un contexte où le problème des agressions et de harcèlement sexuels est devenu particulièrement sensible en raison des multiples révélations dévoilant l'étendue et l'importance de ces thématiques qui requièrent des interventions adaptées, la Municipalité n'a pas souhaité prendre le risque que le film fasse l'objet d'interprétations malencontreuses et susceptibles de donner l'impression – fausse – d'une inversion des responsabilités entre l'auteur-e et la victime d'un viol.

4 L'ETAT DE VAUD ENTEND-IL FAIRE PAYER TOUT OU PARTIE DE LA FACTURE À LA VILLE DE LAUSANNE DÈS LORS QU'ELLE PORTE LA RESPONSABILITÉ DE CETTE DÉCISION ?

La Ville de Lausanne porte seule la responsabilité de cette décision et a remboursé le montant versé via le fonds pour la création du clip de prévention. En accord avec la présidente de la CPSLA et le directeur de la sécurité et de l'économie de la Ville de Lausanne, un nouveau projet dans le domaine de la prévention et la prise en charge de victimes d'abus sexuel – de montant équivalent, voire supérieur - sera déposé auprès de la CPSLA dans le courant de l'année 2018. Le projet s'inscrit dans le prolongement de la politique souhaitée par la Municipalité dans la lutte contre le harcèlement de rue.

5 QU'ENTEND FAIRE L'ETAT DE VAUD POUR PRÉVENIR L'ABUS D'ADOLESCENTES OU JEUNES FEMMES TRÈS ALCOOLISÉES ALORS QUE LA MUNICIPALITÉ DE LAUSANNE A RENONCÉ À UTILISER LES OUTILS PATIEMMENT CRÉÉS POUR TENTER DE LUTTER CONTRE CE PHÉNOMÈNE ?

L'Etat de Vaud ne mène pas d'interventions spécifiquement ciblées sur cette thématique. Celle-ci est cependant intégrée dans des actions clairement identifiables.

Afin de mieux prévenir les méfaits de la consommation d'alcool et d'autres substances psychoactives, le Service de la santé publique a confié à la Fondation vaudoise contre l'alcoolisme la coordination d'actions de prévention en milieu festif, sous le nom de Night Life Vaud. Ces actions se déroulent dans différents types de soirée et événements (festivals, clubs, soirées étudiantes) à Lausanne et dans les autres régions du canton. Elles touchent principalement des jeunes de 18 à 30 ans. En 2017, Night Life Vaud a couvert une vingtaine d'évènements festifs et touché environ 2300 jeunes.

Les interventions incluent des stratégies de réduction des risques auprès des jeunes fréquentant les milieux festifs. Les intervenant-e-s coordonnés par la FVA délivrent ainsi des conseils de prévention concernant le contrôle personnel de sa consommation, par exemple : la nécessité de se fixer des limites à l'avance, espacer ses consommations, éviter les jeux à boire ou les mélanges de différents types d'alcool, etc. Les jeunes reçoivent également des informations et des conseils en lien avec les questions de sécurité (sécurité routière, sécurité personnelle).

En plus des risques associés aux consommations excessives en termes de sécurité et de santé, ces interventions intègrent les thématiques de santé sexuelle grâce à des intervenant-e-s de la Fondation PROFA. Les informations et les conseils délivrés ont pour but d'aider les jeunes à appréhender de manière sûre et respectueuse les relations intimes et de favoriser l'acquisition de bons réflexes face aux différents risques susceptibles de se présenter. Les questions liées aux effets de la consommation de substances et les risques d'être auteur-e ou victime de violences sexuelles sont abordées lors de ces interventions par des professionnel-le-s. Dans le cas particulier d'un risque d'agression sexuelle lié à la

consommation d’alcool (ou d’autres psychotropes), les messages transmis soulignent, notamment, l’importance d’être entouré de personnes de confiance et de porter attention à autrui. La question du consentement mutuel peut aussi être abordée.

Afin de contribuer à donner un cadre plus sécure aux événements festifs, le programme Night Life Vaud collabore, en outre, à la mise en place d’une formation destinée aux professionnel-le-s des clubs et bars signataires de la charte " Label de nuit " de GastroLausanne. La question du harcèlement fait partie des thématiques identifiées.

Le Conseil d’Etat promeut le programme de prévention des violences et promotion des compétences positives dans les relations amoureuses entre jeunes " Sortir Ensemble et Se Respecter " (De Puy, Monnier, Hamby, 2009 réédité et augmenté en 2016 par le BEFH). Ce programme est destiné aux jeunes de 13 à 15 ans, tout en étant adaptable à d’autres tranches d’âge. Celui-ci permet de prévenir les comportements abusifs dans les relations affectives dès les premières relations et d'intervenir avant que la violence ne s'ancre dans les comportements et ne compromette les relations amoureuses à l'âge adulte. Il compte neuf séances interactives de formation animées par deux adultes. Au travers de scénarios, les jeunes apprennent, notamment, à identifier les abus dans les relations et à mobiliser des compétences positives. Une séance a comme objectif spécifique de promouvoir le respect dans la sexualité. Sur la base d’un scénario d’agression sexuelle où auteur·e et victime ont bu de l’alcool, les jeunes sont amenés à remettre en question les idées reçues sur les agressions sexuelles, à aborder la question du consentement mutuel, ainsi que du respect, de ses limites et celles de l’autre en matière de sexualité, et reçoivent des conseils pour prévenir les situations critiques.

Plus en amont, s’agissant des adolescent-e-s, c’est un des rôles de l’éducation sexuelle de leur transmettre des compétences relationnelles et psychosociales leur permettant de construire des relations basées sur la compréhension et le respect mutuel des besoins et limites de chacun et de chacune. Une telle approche doit permettre aux jeunes de relever les défis de l’autonomie et du consentement mutuel dans les négociations avec de futurs partenaires, d’exprimer leurs sentiments, de développer leur esprit critique et des attitudes de respect de l’autre.

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

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

17_INT_038

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Florence Bettschart-Narbel et consorts - Cannabis légal : un développement de la commercialisation qui pose de nombreuses questions

Rappel de l'interpellation

Depuis quelque temps, la vente de cannabis légal, soit à une dose de THC inférieure à 1 %, foisonne dans les kiosques vaudois, voire dans les supermarchés. Un festival promouvant ces substances a eu lieu récemment à Lausanne.

Ces produits cannabiques avec une teneur en THC inférieure à 1 % ne sont pas soumis à la Loi sur les stupéfiants (LStup) et sont donc vendus comme des produits du tabac.

Si ce cannabis légal n'a pas d'effet psychotrope sur les consommateurs contrairement au cannabis à taux plus élevé, cette consommation pose un certain nombre de questions.

En effet, le cannabis légal et celui illégal ont exactement la même odeur et le même aspect.

Par ailleurs, le message à l'intention des jeunes à ce sujet n'apparaît pas clairement. Il s'agit tout de même de produits assimilés à des produits du tabac et la prévention à ce sujet n'est pas claire.

Dans ce contexte, je prie le Conseil d'Etat de répondre aux questions suivantes :

1. *Des contrôles sont-ils effectués chez les commerçants pour vérifier si le cannabis vendu légalement a bien une dose de THC inférieure à 1 % ?*
2. *Si oui, quels ont été les résultats de ces contrôles ?*
3. *Comment la police traite-t-elle un consommateur arrêté avec du cannabis légal, vu qu'il est impossible à vue d'œil de différencier le légal de l'illégal ?*
4. *Quel message de prévention le canton de Vaud va-t-il transmettre aux consommateurs, et en particulier aux jeunes ?*
5. *Y a-t-il une campagne prévue à ce sujet ?*

Réponses du Conseil d'Etat

Le cannabis légal se distingue du cannabis illégal par une teneur en tétrahydrocannabinol (THC) inférieure à 1%. En dessous de cette limite, le cannabis perd son effet enivrant. Cette substance a récemment connu un fort engouement en Suisse et dans le canton de Vaud en particulier. La palette de produits vendus sous cette dénomination est très diversifiée et relève de différentes bases légales. Le cadre légal applicable est fonction de la forme sous laquelle les produits sont commercialisés (denrée alimentaire, cosmétique, succédané de tabac).

Dans le cadre de la réponse à la présente interpellation, le Conseil d'Etat considère le cannabis légal principalement en tant que succédané des produits du tabac. Sous cette forme, le cannabis légal relève du droit fédéral sur les denrées alimentaires et de ses ordonnances, en particulier l'ordonnance fédérale

sur les produits du tabac et les produits contenant des succédanés de tabac (OTab).

En termes de risques pour la santé, fumer du cannabis, qu'il soit légal ou non, génère des substances nocives, issues de la combustion, qui favorisent le développement de cancers et des maladies pulmonaires et cardiovasculaires. A ces risques, s'ajoutent ceux d'une addiction à la nicotine contenue dans le tabac (mélangé la plupart du temps au cannabis) et du tabagisme passif.

Pour toutes ces raisons, les emballages de cannabis légal destiné à être fumé doivent arborer les mêmes mises en garde que celles imprimées sur les paquets de cigarettes. Le canton de Vaud ayant proscrit la vente de tabac aux mineurs, via la loi sur l'exercice des activités économiques (LEAE), par analogie cette interdiction est valable pour le cannabis légal destiné à être fumé. De la même manière, ce produit est taxé comme le tabac.

1 DES CONTRÔLES SONT-ILS EFFECTUÉS CHEZ LES COMMERÇANTS POUR VÉRIFIER SI LE CANNABIS VENDU LÉGALEMENT A BIEN UNE DOSE DE THC INFÉRIEURE À 1% ?

2 SI OUI, QUELS ONT ÉTÉ LES RÉSULTATS DE CES CONTRÔLES ?

A ce jour, le Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV) n'a effectué aucun contrôle de la teneur effective en THC des produits à base de cannabis légal, ce quels qu'en soient la forme et l'usage prévus. En effet, le SCAV ne dispose pas, à ce jour, des ressources techniques nécessaires à de tels examens. S'il devait les entreprendre, compte tenu de l'obligation légale d'accréditer la méthode de mesure, les coûts se chiffreraient à CHF 100'000.- par an environ, avec un investissement de base à hauteur de CHF 85'000.-.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat considère que les produits destinés à être fumés arborent déjà des mises en garde claires pour la santé des consommateurs et l'analyse de la teneur en THC des produits actuellement sur le marché ne constitue pas en l'état une priorité en termes de contrôle.

Il s'avère en outre que les tests réalisés par le Centre universitaire romand de médecine légale à la demande de l'émission de télévision "A bon entendeur" n'ont pas détecté de produits avec une teneur en THC supérieure à 1 %. Ces tests portaient sur 11 échantillons achetés sur des sites internet suisses.

3 COMMENT LA POLICE TRAITE-T-ELLE UN CONSOMMATEUR ARRÊTÉ AVEC DU CANNABIS LÉGAL, VU QU'IL EST IMPOSSIBLE À VUE D'ŒIL DE DIFFÉRENCIER LE LÉGAL DE L'ILLÉGAL ?

Jusqu'à récemment, sans analyse en laboratoire, il était impossible de distinguer un chanvre légal, contenant moins de 1% de THC, d'un chanvre illégal, contenant plus de 1% de THC.

De nouveaux tests instantanés, dits tests " colorimétriques ", permettent aujourd'hui de procéder valablement à cette distinction. Les services de police vaudois ont acquis, ou sont sur le point d'acquérir ce type de matériel, en particulier pour les contrôles effectués sur la voie publique.

Pour les corps de police qui ne recourraient pas encore à ces tests, la Direction opérationnelle, en charge de la coordination des actions de l'ensemble des polices du canton, a émis les règles suivantes, par décision du 16 mars 2017 :

a. Si les intervenants policiers interpellent un individu porteur d'un sachet de cannabis fermé, issu d'un commerce de chanvre, muni du "logo" ou du nom du magasin sur le sachet ou d'une preuve d'achat, l'intéressé n'est pas inquiété et peut aller avec sa marchandise, sans dénonciation.
b. Si les intervenants policiers contrôlent un individu porteur d'un sachet de cannabis ouvert mais dont il peut raisonnablement prouver l'achat, il ne sera non plus pas inquiété et conservera sa marchandise, sans dénonciation.
c. Si un individu est trouvé porteur d'un sachet de cannabis, dont il ne peut pas prouver la provenance légale, et dont on peut donc présupposer qu'il s'agit de cannabis illégal, il y a encore

lieu de différencier les cas d'application selon la quantité. En effet, suivant un récent arrêt du Tribunal fédéral (ATF 6B_1273/2016 du 6 septembre 2017), celui qui est trouvé en possession d'une quantité de cannabis illégal inférieure ou égale à 10 grammes, sans qu'il ne soit surpris en train de consommer cette marchandise, n'est pas punissable. Ainsi, la seule détention de produits cannabiques, dans une quantité inférieure ou égale à 10 grammes, en vue d'une prochaine consommation, ne doit pas être poursuivie sur le plan pénal. La marchandise doit toutefois être saisie. Au final, seul celui qui est pris en flagrant délit de consommation de cannabis illégal reste punissable en vertu de l'article 28b de la Loi sur les stupéfiants, suivant la procédure d'amende d'ordre. Cela étant, le raisonnement doit bien évidemment demeurer différent si l'on parvient à déterminer que celui qui détient de tels produits, même en quantité minime et sans consommation effective, s'adonne au trafic de stupéfiants. Dans ce cas, il reste punissable en vertu des articles 19 et suivants LStup.

Ces règles valent également pour la résine de cannabis, communément appelée haschisch, qui reste un produit stupéfiant prohibé et ce quel que soit le taux de THC qu'elle comporte. Cet état de fait a été confirmé par l'Office fédéral de la santé publique, dans un communiqué daté du 18.01.2018 dont la teneur est la suivante : " Il est interdit de vendre de la résine de chanvre (haschich). Ces produits sont interdits même s'ils contiennent moins de 1 % de THC (cf. OTStup-DFI, RS 812.121.11, Tableau des substances soumises à contrôle selon l'art. 2, al. 1, annexe 1). Les produits de ce type encore disponibles à la vente doivent immédiatement être retirés du marché et être remis au pharmacien cantonal pour destruction.

4 QUEL MESSAGE DE PRÉVENTION LE CANTON DE VAUD VA-T-IL TRANSMETTRE AUX CONSOMMATEURS, ET EN PARTICULIER AUX JEUNES ?

Compte tenu du fait que la plupart du temps, le cannabis légal est fumé avec du tabac, les organismes de prévention, tels que le CIPRET-Vaud, recommandent de ne pas en consommer en raisons des risques déjà mentionnés. Dans une visée de protection de la jeunesse, il importe de ne pas banaliser ces consommations. Les organismes de prévention recommandent aux parents et aux professionnels d'adopter la même attitude pour le cannabis légal que pour le cannabis illégal : les enfants et les adolescents ne doivent pas consommer ces produits. L'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire rappelle, en outre, que pour les élèves de l'école obligatoire, la consommation de ces substances est interdite (art. 115 LEO, art. 102 RLEO). Pour le postobligatoire, elle propose d'observer la même attitude qu'avec l'alcool : "les élèves doivent être en état d'apprendre".

Il convient également de souligner que consommer du cannabis légal revient à consommer un produit de la famille d'une substance classée comme stupéfiant. La possession de tels produits peut attirer des ennuis aux jeunes et à leurs proches en cas de contrôles de police et générer des conflits au sein des familles.

Addiction Suisse prévient les usagers qu'une consommation trop importante de cannabis légal pourrait augmenter la concentration de THC dans l'organisme au point que celle-ci dépasse les limites de détection autorisées dans le cadre de la circulation routière.

5 Y A-T-IL UNE CAMPAGNE PRÉVUE À CE SUJET ?

En l'état des connaissances, il n'est pas indiqué de mener une campagne d'information de large envergure. Celle-ci pourrait avoir des effets indésirables en éveillant la curiosité alors qu'il s'agit plutôt de décourager les consommations. A ce jour, les organismes de prévention, tels que le CIPRET-VAUD et Addictions Suisse, mettent à disposition du public, et plus particulièrement des parents, du matériel d'information et de conseil concernant l'usage de ces produits.

En outre, d’un point de vue épidémiologique, il n’y a pas, à ce jour, d’évidence montrant que le chanvre légal représente une menace sanitaire, exception faite de risques avérés lorsqu’il est consommé avec du tabac qui, lui, constitue toujours un problème de santé publique majeur.

Les professionnels des addictions observent que le chanvre légal n’est pas particulièrement attractif pour les jeunes en raison de son prix élevé. Les jeunes qui consomment déjà du cannabis illégal tendent, quant à eux, à se désintéresser du chanvre légal. Il peut être parfois utilisé comme produit de substitution mais avec un succès variable. Des études sont aujourd’hui nécessaires pour confirmer ou infirmer ces premières observations. Le Service de la santé publique prévoit à cet effet de mandater une étude afin d’ajuster, de compléter ou de renforcer, si nécessaire, les mesures de prévention.

Récemment encore, le SCAV Genève a procédé à l'analyse de 46 échantillons vendus dans des commerces locaux. Tous les produits examinés présentaient des teneurs en THC inférieures à la limite de 1 %.

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

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts - Spécialistes en gériatrie où en est-on pour faire face aux besoins ?

Rappel de l'interpellation

L'augmentation de la population et son vieillissement programmé impliquent toutes sortes de mesures à anticiper en relation avec les soins, gériatriques en particulier. Dans les services de médecine interne des hôpitaux, les patients de plus de 65 ans et plus de 80 ans représentent, ensemble, plus de la moitié des patients. Dans le canton, L'Association des Gériatres Vaudois a été fondée en 2015. Elle compte environ 25 membres au bénéfice d'une formation FMH. Au niveau suisse, une vingtaine de candidats se présente annuellement aux examens FHM. Les internistes généralistes s'occupent aussi de cette population, sans toutefois avoir un titre FHM. Les centres de formation gériatriques dans le canton de Vaud sont le CHUV (Centre A de formation) et Chamblon, Mottex, Aubonne-Gilly (Centres B de formation).

Pour la société Professionnelle de Gériatrie (SPSSG/SFGG), la relève constitue un sujet de préoccupation majeure. Une réflexion est en cours en son sein pour rendre la formation plus attractive, plus coordonnée et plus courte, car elle s'ajoute à celle d'interniste-généraliste.

Les DRG de réadaptation précoce gériatrique recommandent un 5 % de gériatre par lit. Seul le canton de Zürich a posé cela comme exigence en 2017. Les unités de « soins aigus aux seniors » (SAS) commencent à s'implémenter dans les hôpitaux vaudois. Outre les médecins, du personnel soignant formé dans le domaine gériatrique sera à l'évidence nécessaire.

En regard de ce sujet qui ne va que prendre de l'ampleur ces prochaines années, voire décennies, les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

- *Dans le canton de Vaud, quel est le nombre des médecins internistes-généralistes en regard de celui des médecins gériatres FMH ?*

- *Quelle politique d'encouragement et de soutien à la formation des médecins et du personnel soignant spécialisé en gériatrie a-t-il et envisage-t-il ?*

- *Quelles intentions a-t-il pour le développement et le soutien des unités de soins aux seniors (SAS) dans les hôpitaux ?*

- *Quelle sensibilisation des professionnels de santé face à cette thématique prévoit-il ?*

Réponse du Conseil d'Etat

A. Introduction

Les récentes analyses de Statistiques Vaud précisent la tendance du vieillissement de la population, avec un accroissement de 75 % du nombre des personnes âgées de plus de 65 ans pour atteindre 218'000 personnes d'ici 2040, contre 125'800 à ce jour. Le Conseil d'Etat est conscient des besoins croissants de la population en matière de soins et de l'augmentation de la complexité des problèmes de santé. Il met en œuvre différentes stratégies pour renforcer la première ligne de soins dans la prise en charge des patients âgés et pour assurer une offre suffisante de personnel de santé qualifié.
Dans son programme de législature 2012-2017, le Conseil d'Etat avait développé plusieurs mesures pour prévenir la perte d'autonomie des seniors, mesures qui vont être poursuivies dans les prochaines années. Citons notamment l'unité de soins aigus spécifiquement dédiée aux personnes âgées qui a été créée à l'hôpital de Morges sur la base du modèle du centre hospitalier universitaire vaudois. Depuis 2012 des centres ambulatoires spécialisés en gériatrie et des centres de la mémoire ont ouvert dans les quatre régions du canton ayant pour objectifs de dépister des syndromes gériatriques, mais aussi de prévenir le déclin fonctionnel des personnes âgées. Ces centres viennent en appui aux médecins traitants ainsi qu'au personnel soignant des établissements médico-sociaux (EMS) et des centres de soins à domicile (CMS).
Le manque de ressources en personnel formé aux problématiques gériatriques et plus spécifiquement la pénurie de médecins gériatres sont des préoccupations du Conseil d'Etat.

B. Réponses aux questions

1) Dans le canton de Vaud, quel est le nombre des médecins internistes-généralistes en regard de celui des médecins gériatres FMH ?

Le registre des autorisations de pratiquer du canton de Vaud dénombre 1700 médecins internistes-généralistes/praticiens en 2018. Parmi eux, 40 ont une formation approfondie en gériatrie. Les informations recensées dans le registre ne permettent pas de renseigner le nombre de médecins actifs qui consultent dans leur spécialisation FMH, ni sur leur taux d'activité.

2) Quelle politique d'encouragement et de soutien à la formation de médecins et du personnel soignant spécialisé en gériatrie a-t-il et envisage-t-il ?

Dans le cadre de l'octroi de subventions aux hôpitaux pour la formation postgraduée médicale, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) a introduit en 2018 un financement différencié de la dotation des médecins en formation en milieu hospitalier. En valorisant financièrement les postes des médecins assistants, adjoints et chefs de clinique attribués notamment dans les services de gériatrie et de médecine interne, le DSAS espère ainsi inciter les hôpitaux à privilégier l'engagement de médecins dans ces services et les orienter vers ces spécialisations.
En ce qui concerne la formation médicale approfondie en gériatrie, au cours des 10 dernières années, 85 des 145 médecins romands candidats aux examens de cette discipline ont effectué au moins une année de leur formation au sein du service de gériatrie du CHUV. Au niveau de la dotation de ce service, parmi les 11 postes de chef de clinique, 10 postes sont affectés à des médecins en formation en gériatrie, et sur les 13 postes de médecins assistants, 6 sont occupés par de futurs gériatres. Entre 1 et 3 médecins gériatres terminent annuellement leur formation approfondie au sein de cet établissement.

De manière plus globale, un projet de réorganisation de la formation médicale romande « REFORMER » a été initié conjointement par le DSAS et la Conférence latine des affaires sanitaires et sociales. Il vise à organiser le plus précocement possible les carrières des médecins assistants afin de leur permettre d'acquérir en un minimum de temps un titre de spécialiste dans la discipline choisie. Appuyé par des incitatifs financiers, le projet actuellement en cours de préparation, soutient entre autre la mise sur pied de réseaux structurés de formation médicale postgraduée en Suisse romande, tels que celui de la médecine interne générale et de la psychiatrie. Le projet a pour objectif de faciliter l'orientation des jeunes médecins vers ces réseaux et encourager une relève de médecins de famille.
Pour les autres professions de santé, le Conseil d'Etat a défini des objectifs de formation du personnel soignant accompagnés d'incitatifs financiers afin d'encourager les établissements à engager leur personnel dans des formations continues axées en gériatrie. Depuis 2009, 264 personnes ont été formées au niveau du certificat et du diplôme d'études avancées dans les domaines de la santé des populations vieillissantes, de la psychiatrie de l'âge avancé, ainsi que dans les soins palliatifs.

L'Etat participe également à hauteur de 60% du coût de la formation d'auxiliaire de santé de la Croix-Rouge Vaudoise afin de permettre l'acquisition de compétences de base dans le domaine des soins aux personnes âgées. Depuis 2012, 1465 professionnels ont été formés grâce à cette subvention et la majorité se destine à exercer dans les EMS et les soins à domicile.
Des travaux relatifs à la création d'une plateforme de collaboration entre le DSAS et le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture centrée sur la formation des professionnels de la santé ont débuté à l'automne 2018. L'objectif de cette plateforme vise d'une part, à faciliter les échanges entre les services de l'Etat sur cette thématique, et d'autre part, à associer les institutions formatrices et les établissements sanitaires en vue de favoriser l'évolution des programmes de formation et les compétences des soignants afin de mieux répondre aux besoins de la population.

3) Quelles intentions a-t-il pour le développement et le soutien des unités de soins aux seniors (SAS) dans les hôpitaux ?

Les hôpitaux vaudois ont déjà initié plusieurs projets dans le domaine de la gériatrie en tenant compte des spécificités régionales. La création d'unités spécialisées de type SAS ne suffiront pas à assurer à elles seules la prise en charge des seniors. Au vu du grand nombre de patients concernés, des prises en charge gériatriques générales et spécialisées seront développées dans tous les services des hôpitaux recevant un afflux important de personnes âgées. Des conditions-cadre sont prévues en matière de dotation de personnel de santé et de niveaux de formation.
Le CHUV a opté pour la mise en place d'un dispositif gériatrique (Programme Soins Aigus aux Seniors) associant unité SAS et équipe mobile de consultation intra et extra-hospitalière. Les unités gériatriques spécialisées de type SAS n'ont en effet pas pour mission d'assurer la prise en charge de l'ensemble des seniors d'un hôpital donné, mais sont un élément indispensable pour donner l'impulsion aux changements de pratique qui sont ensuite diffusés par/avec l'équipe de consultation-liaison qui assure une présence gériatrique dans le reste de l'hôpital aigu. Il est important de souligner les évidences scientifiques solides qui ont démontré des bénéfices nettement plus importants, pour les patients et pour le système de santé, de ce type d'unité par rapport à ceux observés avec des modèles de consultation uniquement.

Depuis la création des unités de type SAS, la problématique des traitements gériatriques dans les hôpitaux de soins aigus a fait l'objet d'une prise de conscience au niveau national. La société SwissDRG SA, qui est mandatée pour développer et adapter la nomenclature des systèmes tarifaires des prestations stationnaires (SwissDRG) a défini des forfaits d'hospitalisation en lien avec la prise en charge gériatrique. Ceux-ci sont déclenchés lorsque certains codes de procédure sont validés par les hôpitaux. Ces codes impliquent une prise en charge bien déterminée, qui comprend un minimum de prise en charge thérapeutique et une responsabilité médicale assumée par un spécialiste en gériatrie. Lorsque ces conditions sont remplies, la rémunération de l'hospitalisation par le tarif est conforme aux coûts qu'elle engendre. Le DSAS soutient l'ouverture de telles unités qui représentent une étape importante dans la reconnaissance et la valorisation des prestations gériatriques.

4) Quelle sensibilisation des professionnels de santé face à cette thématique prévoit-il ?

Pour la formation postgraduée, des cours hebdomadaires sur des thématiques gériatriques et gérontologiques sont offerts ponctuellement par le CHUV et diffusés via internet pour l'ensemble des institutions et professionnels intéressés (en moyenne 10 à 15 participants institutionnels couvrant l'ensemble de Suisse romande). Un cours cantonal à destination des médecins en formation est en cours d'élaboration en collaboration avec l'ensemble des gériatres hospitaliers du canton.
Le centre de formation du CHUV propose depuis 2016 une formation intitulée « Les personnes âgées - du préventif au palliatif ». Cette formation vise à sensibiliser les jeunes médecins à l'approche globale intégrée des patients âgés et aux problèmes rencontrés dans la prise en charge des personnes âgées hospitalisées (volets gériatrique, psychogériatrique et soins palliatifs). Ce cours est exigé pour tous les nouveaux médecins engagés par le CHUV. Cette formation donne ainsi aux médecins des outils pour mieux identifier les différents problèmes à éviter dans la prise en charge des personnes âgées (évitement des sous-diagnostics des comorbidités et d'acharnement thérapeutique et diagnostique, développement d'esprit critique pour une utilisation appropriée de la technologie).

Pour les médecins de famille, un cours de formation continue « Médecine de la Personne âgée » a été mis sur pied dès 2012 en collaboration avec l'association vaudoise des médecins de famille. Un cours cantonal destiné aux médecins en formation est en cours d'élaboration en collaboration avec l'ensemble des gériatres hospitaliers du canton.

Les mesures de sensibilisation visant à susciter l'intérêt des jeunes médecins en formation à s'orienter vers la gériatrie se situent essentiellement au sein des postes offerts en rotation dans le service de médecine interne du CHUV et de la Policlinique médicale universitaire. D'autres incitatifs à envisager encore en réflexion, seraient par exemple un assistanat obligatoire dans un service de gériatrie pour la formation en médecine interne et en médecine de famille.

Pour les autres professionnels, le service de gériatrie du CHUV collabore avec l'Association vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile pour des séances d'appui et de formation à l'interprétation des résultats d'évaluations à domicile, ainsi qu'avec le réseau de santé de la région Lausanne pour la formation des infirmières de liaison à des thématiques gériatriques (2 cours/an en 2017 et 2018). L'hôpital a également développé une collaboration avec l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins et la Haute école de la santé La Source (HeDS La Source) pour la mise en place de module de formation gérontologique dans le cadre du master en soins infirmiers de pratique avancée.

La HeDS La Source propose un diplôme d'études avancées en santé des populations vieillissantes aux professionnels de la santé intéressés par l'acquisition d'une expertise clinique dans la gestion de la complexité des interventions relatives au vieillissement. Cette formation postgrade a été réformée en 2018 avec l'introduction de thématique ciblant la chronicité et le déclin fonctionnel de la personne âgée. De plus afin de rendre la formation plus flexible, des modules à options ont été introduits (évaluation physique, clinique et cognitive de la personne âgée, les gérontotechnologies, troubles nutritionnels, handicap et vieillissement, éducation thérapeutique et le soutien des proches aidants).

C. Conclusion

Le Conseil d'Etat est conscient des besoins croissants de la population en matière de soins et de l'augmentation de la complexité des problèmes de santé. Les mesures mises en place pour former des professionnels de la santé spécialisés à la prise en charge d'une patientèle gériatrique ont été développées, mais demeurent malheureusement insuffisantes en regard du vieillissement de la population. Des efforts supplémentaires devront être consentis pour augmenter le nombre de médecins gériatres formés, car les places de formation mises à disposition dans les services des hôpitaux dépendent des besoins internes des différents établissements et ne tiennent pas toujours compte des besoins de la communauté. Les EMS du canton sont de plus en plus intéressés à collaborer avec des gériatres et la population est également de plus en plus informée et demandeuse de suivi gériatrique en médecine ambulatoire. Il en résulte que les besoins actuels de la communauté et des services hospitaliers, notamment en périphérie ne sont pas uniformément couverts et se traduisent par un manque régulier de médecins spécialisés en gériatrie.

Les enjeux en matière de santé pour la législature 2017-2022 et les années qui suivront restent de taille et les efforts du Conseil d'Etat vont se poursuivre afin de répondre aux besoins populationnels. La démographie des professions de la santé continue d'être suivie et des mesures prospectives devront être mises en place pour pallier le risque de déficit dans certaines professions ou disciplines, mais aussi pour accroître les compétences des soignants par des formations spécifiques afin d'optimiser la prise en charge des populations vulnérables dont font partie les personnes âgées.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 21 novembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

MAI 2018 **18_INT_098**

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Anne-Sophie Betschart - Une dette si injuste

Rappel de l'interpellation

Dès qu'ils fêtent leurs 18 ans, les jeunes adultes dont les parents n'auraient pas payé les primes d'assurance-maladie et/ou les participations aux frais médicaux sont immédiatement poursuivis par les assureurs. Ils commencent ainsi leur vie d'adultes par une dette qui finalement ne leur appartient pas puisque ce sont leurs parents qui ont conclu le contrat et ne l'ont pas honoré.

Une modification de la Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal) devrait être mise en place pour modifier cet état de fait, mais les travaux au niveau fédéral ont de la peine à aboutir.

A Genève, des accords ont été conclus avec les assureurs et les jeunes ne seront plus poursuivis. Cette mesure est entrée en vigueur au mois de novembre 2017.

Dès lors, j'ai l'honneur de poser au Conseil d'Etat les questions suivantes :

- *A-t-il connaissance du nombre de jeunes adultes qui se trouvent dans cette situation ?*
- *Entend-il ouvrir des négociations avec les assureurs pour obtenir, à l'instar du canton de Genève, que les jeunes adultes ne soient plus poursuivis pour des primes et participations des assurances-maladie non payées par leurs parents ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

Toute personne domiciliée en Suisse doit s'assurer pour les soins en cas de maladie, ou être assurée par son représentant légal, dans les trois mois qui suivent sa prise de domicile ou sa naissance en Suisse (art. 3 LAMal, art. 1 al. 1 OAMal).

Les parents d'enfants mineurs, en leur qualité de représentants légaux (art. 304 CC), sont ainsi tenus d'assurer ces derniers ; ils concluent au nom de l'enfant et pour son propre compte un contrat d'assurance avec l'assureur de leur choix. En cas de défaillance des représentants légaux, l'Office vaudois de l'assurance-maladie procède à l'affiliation d'office des enfants mineurs (art. 6 LAMal).

Afin de satisfaire à leur l'obligation d'entretien stipulée aux articles 276 et 277 CC, les parents sont tenus de payer les primes d'assurance-maladie de leurs enfants mais les enfants restent débiteurs de leur prime. Les dettes de primes et de participations aux coûts relevant par ailleurs des besoins courants de la famille au sens de l'art. 166 CC, non seulement les enfants mineurs mais également leurs parents, à titre solidaire, sont débiteurs des redevances vis-à-vis de l'assureur.

Dans un arrêt du Tribunal fédéral du 25 avril 2008 (9C_660/2007), la Haute-Cour a rappelé que la responsabilité solidaire des parents prenait fin de plein droit à la majorité de l'enfant. Les assureurs n'en demeuraient pas moins libres de poursuivre l'enfant pour les coûts échus avant sa majorité, la

solidarité parentale ne libérant pas l'enfant de la propre responsabilité à l'égard de l'assureur.

Quant à la doctrine, elle estime que les parents solidairement responsables des primes et participations aux coûts dues jusqu'à la majorité de leur enfants continuent d'assumer cette responsabilité lorsqu'il devient majeur, et cela, pour des raisons de sécurité juridique.

En l'absence de règle particulière dans la loi sur l'assurance-maladie, l'assureur peut poursuivre directement l'enfant dès que celui-ci a atteint sa majorité, en vue d'obtenir le règlement de primes et de participations aux coûts dues du temps de sa minorité et que les parents ont négligé d'acquitter.

Seule une modification de la LAMal pourrait faire des parents les seuls responsables de l'acquittement des primes d'assurance-maladie et des participations aux coûts de leurs enfants avant leur majorité civile. C'est dans ce sens que le Conseil fédéral a répondu, en 2015, à une question de Madame Bea Heim, conseillère nationale soleuroise. Il a précisé qu'une enquête de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) auprès des assureurs maladie avait démontré que ces derniers ne cherchaient pas à recouvrer auprès des jeunes adultes les primes échues pendant leur minorité puisque ceux-ci sont remboursés par les cantons à hauteur de 85% des actes de défaut de biens délivrés.

En 2017, le Conseil fédéral a proposé le rejet d'une motion émanant également de Madame Bea Heim tendant à une modification de l'art. 64a LAMal aux termes de laquelle seuls les parents seraient débiteurs des primes de leurs enfants. Rappelant qu'une telle règle viserait aussi des jeunes adultes disposant de moyens financiers suffisants, ce qui ne se justifiait pas, le Conseil fédéral a en outre fait remarquer qu'une telle modification désavantagerait l'assurance-maladie sociale dans le cadre de la réglementation prévue par la loi fédérale sur la poursuite pour dettes et de la faillite (créances privilégiées selon l'art. 219 LP).

Le Conseil d'Etat a-t-il connaissance du nombre de jeunes adultes qui se trouvent dans cette situation ?

Le nombre de cas de jeunes qui, à peine ayant fêtés leurs 18 ans, sont poursuivis par leur assurance-maladie pour des primes et participations aux coûts que leurs parents n'auraient pas payés durant leur minorité semble faible. En effet, les situations portées à la connaissance de l'OVAM directement par les administrés ne dépassent pas les dix par année. Lorsqu'un tel cas se produit, l'OVAM intervient auprès de l'assureur concerné en lui demandant l'abandon des poursuites. Ce dernier y répond toujours favorablement.

Il est en outre ressorti de contacts bilatéraux entre l'OVAM et les assureurs que ceux-ci évitent de poursuivre les jeunes gens et jeunes filles devenus majeurs pour des primes échues durant la minorité de ces derniers. Même s'il n'y a pas de garantie que de telles démarches n'aient pas lieu, l'on ne dénote en tout cas aucune systématique allant dans le sens de mesures de recouvrement des jeunes. Enfin les situations dans lesquelles cette problématique se présente concernent souvent le recouvrement simultané des dettes personnelles générées dès l'avènement de la majorité auxquelles s'ajoutent celles remontant à l'époque où l'administré était encore mineur.

Le Conseil d'Etat entend-il ouvrir des négociations avec les assureurs pour obtenir, à l'instar du canton de Genève, que les jeunes adultes ne soient plus poursuivis pour des primes et participations des assurances-maladie non payées par leurs parents ?

A Genève, il est exact que le Conseil d'Etat a invité les assureurs à ne plus poursuivre les jeunes assurés devenus majeurs pour des primes et participations aux coûts dus pendant leur minorité. Le canton de Vaud n'a pas eu connaissance que ces situations aient donné lieu à des négociations.

Le canton de Vaud va également renouveler par écrit sa recommandation aux assureurs-maladie. Il rappellera son souhait que des poursuites ne soient pas adressées aux jeunes gens concernés par des dettes antérieures à leur minorité. Par ailleurs, il mettra tout en oeuvre pour obtenir une garantie des

assureurs quant au fait que, lorsque le contentieux a été payé par l'Etat, la dette ne soit pas transférée aux enfants.

Le Conseil d’Etat invite par ailleurs les jeunes assurés concernés à contacter l'OVAM pour obtenir un soutien quant aux démarches à effectuer auprès de leur assureur. Une information à cet égard est proposée sur le site Internet de l'OVAM.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 9 mai 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

(Séance du mardi 20 mars 2018) **MOT**
18_MOT_026

Motion Graziella Schaller et consorts – Soumettre la cigarette électronique au même cadre légal que les produits du tabac

Texte déposé

Cadre légal

La cigarette électronique est apparue sur le marché en 2006, et demeure sans cadre légal propre.

Sur le plan fédéral, ce produit est assimilé à un objet usuel dans le cadre de la Loi sur les denrées alimentaires (LDAl). Seules les cigarettes électroniques sans nicotine sont autorisées à la vente, mais l'importation de cartouches de nicotine est autorisée à usage privé.

Sur le plan cantonal, la législation vaudoise ne s'applique pas à la cigarette électronique, que ce soit l'interdiction de vente aux mineurs (LEAE), l'interdiction de publicité sur le domaine public (LPR) ou l'interdiction de fumer dans les lieux publics (LIFLP).

A l'heure actuelle, dans le canton de Vaud, aucune loi n'empêche donc la vente de cigarette électronique aux mineurs, ni sa publicité, ni son utilisation dans les lieux publics. Elle échappe pratiquement à toute mesure de contrôle.

Risques et utilité de la cigarette électronique

Si la cigarette électronique, en particulier avec nicotine, peut se révéler utile comme aide au sevrage tabagique chez les fumeurs, les études de toxicité montrent que la vapeur de cigarette électronique contient des agents irritants et cancérigènes, même si en moindre quantité que la fumée de cigarette conventionnelle. Même si les experts concluent en général que la nocivité de cette cigarette est moindre que celle de la cigarette conventionnelle, son utilisation peut entrainer une irritation des voies respiratoires à court terme, et ses effets nocifs sont inconnus à long terme.

Chez les jeunes, la cigarette électronique représente souvent la première expérience de produit à inhaler, et il est reconnu que son usage augmente pour eux le risque de devenir fumeur de cigarettes. En Suisse, l'utilisation de la cigarette électronique est la plus élevée chez les jeunes de 15 à 19 ans.

Nécessité d'adapter le cadre légal

- Les mineurs sont particulièrement affectés par la situation actuelle, puisqu'ils ont libre accès à un produit nocif et que son usage les expose à un plus grand risque de devenir fumeurs.
- Les personnes de tous âges exposées passivement à la vapeur de cigarette électronique inhalent des particules fines et de la nicotine, dont la nocivité à long terme est encore inconnue.
- L'ambiguïté de la situation actuelle pose des problèmes pour respecter la Loi sur l'interdiction de fumer dans les espaces publics. Face à cette confusion et à la difficulté de faire la distinction entre cigarette électronique et conventionnelle, certaines entreprises ont déjà pris l'initiative de soumettre la cigarette électronique aux mêmes règles que la cigarette conventionnelle.

La présente motion vise à soumettre la cigarette électronique au même cadre légal que les produits du tabac.

Cette révision concerne en particulier la Loi sur l'exercice des activités économiques (LEAE), la Loi sur les procédés de réclame (LPR) et la Loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (LIFLP).

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures

(Signé) Graziella Schaller
et 32 cosignataires

Développement

Mme Graziella Schaller (V'L) : — Pourquoi soumettre la cigarette électronique au même cadre légal que les produits du tabac ? Si la cigarette électronique peut se révéler utile comme aide au sevrage, pour les fumeurs, elle est aussi une porte d'entrée vers le tabagisme, pour les jeunes. Avec l'e-cigarette, les jeunes ont un libre accès à un produit nocif. Pour eux, c'est souvent le premier produit à inhaler et il est prouvé que cet usage augmente le risque de devenir fumeur de cigarettes conventionnelles.

Que contient la e-cigarette ? Du liquide contenant un arôme, chauffé pour produire de la vapeur. Ce n'est donc pas uniquement de la vapeur qui est inhalée, mais également des particules fines dont on ne connaît pas la nocivité. La e-cigarette n'étant pas considérée comme du tabac, elle est en vente libre et les mineurs peuvent l'acheter facilement. Elle entre dans le champ d'application de la Loi sur les denrées alimentaires (LDAl). Toutefois, il faut être conscients que la vente des cartouches de liquide contenant de la nicotine, même illégale, est très répandue et connue. Ces cartouches à la nicotine sont même souvent offertes à l'achat d'une e-cigarette. D'ailleurs, la moitié des vapoteurs inhalent des liquides qui contiennent de la nicotine.

Aujourd'hui, ni la législation vaudoise sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics ni la Loi contre le tabagisme passif ne s'appliquent à la e-cigarette. Cette absence de cadre légal met en danger les mineurs et les personnes exposées passivement à la vapeur et aux particules fines.

La motion demande d'assimiler, au plan légal, la e-cigarette aux produits du tabac, ce qui permettrait d'être plus efficace dans la prévention du tabagisme chez les jeunes ainsi que de procéder à une clarification administrative pour les pouvoirs publics comme pour les privés. Ce serait d'ailleurs cohérent, puisqu'elle est souvent utilisée avec de la nicotine qui est extraite du tabac.

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

GRAND CONSEIL

JUILLET 2018 **RC-MOT**
(18_MOT_026)

RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DE LA SANTE PUBLIQUE
chargée d'examiner l'objet suivant :

Motion Graziella Schaller et consorts – Soumettre la cigarette électronique au même cadre légal que les produits du tabac

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 14 mai 2018.

Présent-e-s : Mmes Claire Attinger Doepper, Sonya Butera, Carole Dubois, Florence Gross, Rebecca Joly, Christelle Luisier Brodard, Léonore Porchet, Graziella Schaller, Pauline Tafelmacher. MM. Alain Bovay, Jean-Luc Chollet, Thierry Dubois, Vassilis Venizelos (présidence), Philippe Vuillemin, Marc Vuilleumier. Excusé-e-s : néant.

Représentants du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) : MM. Pierre-Yves Maillard, Conseiller d'Etat ; Karim Boubaker, Médecin cantonal.

2. POSITION DE LA MOTIONNAIRE

Si la cigarette électronique peut s'avérer utile pour sortir de la consommation de la cigarette classique, elle peut aussi constituer un premier pas vers la consommation des produits du tabac, en particulier pour les jeunes. Des produits comme les e-cigarettes Juul, au design amusant ressemblant à une clé USB, se montrent ainsi particulièrement attrayants et investissent les cours d'école, aux Etats-Unis pour l'instant.

La cigarette électronique relève, en l'état, des dispositions légales relatives aux denrées alimentaires et échappe à tout contrôle. De plus, un arrêt récent du Tribunal fédéral permet la vente légale du liquide pour e-cigarette qui contient de la nicotine. Il s'avèrera ainsi encore plus facile pour les mineurs de se procurer un tel liquide, dont la vente leur est en principe interdite.

Une loi fédérale en la matière est en consultation. Sa finalisation est toutefois attendue pour 2022 seulement. Dans l'optique de protéger les mineurs, il revient dès lors au Canton d'agir au plus vite et de lever les ambiguïtés du dispositif légal actuel en assimilant la cigarette électronique aux produits du tabac.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Le chef du DSAS assure que le Conseil d'Etat reste attentif aux nouvelles façons de consommer le tabac ainsi qu'aux derniers développements en lien avec l'évaluation du degré de nocivité de la cigarette électronique, a priori moindre que la cigarette classique. En l'état, un manque d'évidence scientifique subsiste. Si une moindre nocivité notable de la e-cigarette par rapport à la cigarette classique devait être confirmée, l'idée – affichée notamment par les cigarettiers – de substituer la consommation de la cigarette classique par la cigarette électronique prendrait tout son sens. Evidemment, une stratégie consistant à additionner une nouvelle clientèle consommant la cigarette électronique à la clientèle déjà existante consommant la cigarette classique constituerait un problème du point de vue de la santé publique.

Quoi qu'il en soit, la loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (LIFLP) s'appliquerait aussi à la cigarette électronique, ce pour deux raisons principales. D'une part, l'incertitude scientifique sur l'innocuité de la e-cigarette requiert la mise en œuvre du **principe de précaution**. D'autre part, le **caractère facilement applicable de la LIFLP** qui a fait son succès (toute émission de fumée est interdite dans les lieux publics) serait mis en danger par l'autorisation de l'émission de certaines fumées (celles des e-cigarettes) dans les lieux publics. Il apparaîtrait rigoureusement impossible de demander à un cafetier ou à un restaurateur de se transformer en chimiste et de mesurer le degré de nocivité des dispositifs à fumer dont il serait éventuellement fait usage dans son établissement.

Le Canton n'a pas encore eu l'occasion de se prononcer sur la question de la **publicité** relative à la cigarette électronique et de la vente aux mineurs. Inévitablement une réponse devra être apportée. A ce titre, peu d'arguments s'opposent à l'analogie avec les produits du tabac. Les producteurs/promoteurs de la e-cigarette tiennent un autre discours.

Le médecin cantonal confirme que la cigarette électronique occupe beaucoup, non seulement au niveau fédéral, mais aussi au niveau des cantons et notamment du Groupement romand de santé publique (GRSP). **Les inquiétudes portent tant sur la population générale (fumée passive) que sur les mineurs (tentation de la fumée)**. Si, pour les adultes fumeurs de cigarettes classiques, la e-cigarette représente un bon produit de substitution en raison de son caractère moins néfaste, il reste que **l'innocuité de la cigarette électronique n'est actuellement pas démontrée**.

Protéger les mineurs de la cigarette électronique impacte, plus que la loi sur la santé publique, les dispositions relatives à la liberté économique. Au plan fédéral, les choses devraient être claires dans relativement peu de temps. Dès lors, si le médecin cantonal ne s'oppose pas à la rédaction d'un rapport dressant un état des lieux et recensant les mesures cantonales envisageables lorsque la base légale fédérale entrera en vigueur, **il estime préférable d'attendre pour légiférer au niveau cantonal,** ce afin d'éviter de devoir reprendre cas échéant les textes cantonaux une fois la législation fédérale parachevée. Le médecin cantonal a par ailleurs bon espoir que le message de santé publique soit entendu à Berne.

Enfin, le médecin cantonal souligne la prééminence en la matière du principe de précaution, la démonstration des aspects, tant positifs que négatifs, de la cigarette électronique exigeant encore beaucoup de temps.

Le chef du DSAS résume de la façon qui suit la position du Conseil d'Etat. La cigarette électronique est admise en tant que substitut pour les fumeurs de cigarettes classiques ; elle ne l'est pas si sa commercialisation vise la captation de nouveaux consommateurs. La protection contre la fumée passive s'applique de même à la e-cigarette. Si nécessaire, la LIFLP devra être complétée en ce sens. Dans l'optique d'empêcher la captation de nouveaux consommateurs, la vente de cigarettes électroniques aux mineurs devrait être interdite. Quant à la question de la publicité pour la e-cigarette, elle s'avère plus complexe puisqu'une telle publicité apparaît admissible pour convertir les fumeurs de cigarettes classiques mais inopportune si elle cherche à capter de nouveaux consommateurs.

4. DISCUSSION GENERALE

Position des autres cantons

Le médecin cantonal indique que, au niveau des cantons latins, aucune anticipation de ce type n'est envisagée. Par contre, des actions – sur le terrain – de formation et de sensibilisation, par exemple dans les écoles, sont entreprises. Un travail législatif au plan cantonal sans base légale fédérale conduirait à une instabilité juridique mise à profit par des promoteurs de la cigarette électronique qui n'hésitent pas à faire intervenir des armadas d'avocats. De surcroît, comme pour l'alcool et le tabac, la protection des mineurs en lien avec la e-cigarette passe, plus encore que par des lois, par des mesures concrètes de contrôle du marché (achats tests…). En l'état, ce contrôle semble suffisant jusqu'à élaboration de la base légale idoine.

Transformation de la motion en postulat

Si l'idée de généraliser à la cigarette électronique l'interdiction de fumer dans les lieux publics semble faire consensus, plusieurs commissaires plaident par contre pour une transformation de la motion en postulat. Ils évoquent à ce titre les éléments suivants :

- même s'il convient de fixer un cadre aux comportements, il reste difficile de protéger des mineurs indéniablement attirés par l'interdit ;
- le Conseil d'Etat se montre parfaitement conscient de la problématique, et donne déjà les signes de sa volonté d'aller dans le sens de la motionnaire ;
- une éventuelle initiative parlementaire (proposition de loi rédigée de toutes pièces), plus précise que la motion ou, à tout le moins, une prise en considération partielle de la motion (compte tenu de la difficulté à interférer avec les dispositions en lien avec l'exercice des activités économiques) seraient en l'occurrence préférables ;
- il importe d'attendre les dispositions fédérales en la matière et d'éviter à l'administration cantonale de faire deux fois le même travail.

Quelques commissaires se déclarent au contraire en faveur du maintien de la motion. Ils avancent à ce titre les arguments suivants :

- Toute habitude de fumer, quelle qu'elle soit, est nocive d'une manière ou d'une autre. En plus des capsules de nicotine, on peut trouver de l'huile de cannabiol pour vapoter ;
- Le calendrier des travaux au plan fédéral se montre relativement lent. En ce sens, le Canton de Vaud gagnerait à montrer l'exemple et à être précurseur dans le domaine.

Concernant **la protection des mineurs**, la commission est par contre unanime. Les commissaires estiment qu'il est important de renforcer la protection des mineurs qui ont un accès facile à la e-cigarette et qui peuvent relativement aisément se procurer des capsules de nicotine par exemple. La commission estime que des mesures contraignantes devraient être engagées au niveau cantonal.

Compte tenu de la discussion, **la motionnaire transforme sa motion en postulat.**

5. VOTE DE LA COMMISSION

Transformation de la motion en postulat (avec l'accord de la motionnaire)

La commission recommande au Grand Conseil de renvoyer au Conseil d'Etat la motion transformée en postulat à l'unanimité des membres présents.

Yverdon-les-Bains, le 15 juillet 2018.

Le président :
(Signé) Vassilis Venizelos

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Graziella Schaller - Repas à domicile au bistro

Rappel de l'interpellation

Selon le rapport annuel de l'Avasad (Association vaudoise d'aide et de soins à domicile), 757'327 repas à domicile ont été livrés en 2015.

Les personnes âgées, mais aussi d'autres bénéficiaires, peuvent se faire livrer ces repas à domicile pour une somme oscillant entre 15.50 et 16.50 francs le repas. Ces repas sont « subventionnés » par le canton à hauteur maximum de 7 francs par repas. Ils nécessitent une infrastructure de livraison, une organisation et des ressources en personnel et génèrent un trafic motorisé non négligeable.

La personne âgée bénéficiaire se retrouve ensuite la plupart du temps seule chez elle, devant son « plateau-repas ». Ce qui ne l'incite pas forcément à manger suffisamment, et souvent le plateau-repas lui sert de repas de midi et du soir.

On peut penser que, parmi les personnes bénéficiant de cette prestation, certaines — 10 %, 20 % d'entre elles ? — peuvent se déplacer dans un établissement public ou un lieu de restauration collective.

Il existe déjà la possibilité d'aller manger dans les Centres d'accueil temporaires (CAT) où il leur est parfois possible de contribuer à l'élaboration de leur repas.

Socialement, certaines personnes pourraient trouver assez sympathique de manger au restaurant plutôt que seules chez elles ; cela serait également une motivation à « faire quelque pas » chaque jour et à rencontrer d'autres personnes. Il est de plus connu que l'on mange davantage lorsqu'on est en compagnie. Cette démarche favoriserait leur autonomie et les maintiendrait actives socialement, deux éléments essentiels au maintien à domicile.

Certains restaurants pourraient voir d'un bon œil cette clientèle se restaurer régulièrement dans leurs établissements et pourraient même proposer des menus à un prix de base raisonnable.

L'Imad à Genève (Institution genevoise de maintien à domicile) a mis en place le concept « Repas autour d'une table - se restaurer en compagnie, tout près de chez soi ».

Cette prestation a pour but de :

- *favoriser les échanges entre habitants en âge AVS d'un même quartier*
- *stimuler leur appétit en leur permettant de partager un moment convivial lors du repas de midi grâce à une structure d'accueil dans un restaurant proche de leur domicile.*

Chaque jour, du lundi au vendredi, de 12 h 15 à 14 heures, des restaurants partenaires réservent une table pour un petit nombre de personnes. Sur place, elles sont accueillies par un accompagnateur qui anime le repas. Elles sont ainsi attendues et entourées dans le restaurant de leur choix.

Ce concept est intéressant, car il offre une possibilité supplémentaire à des personnes âgées de voir du monde, et de rompre leur solitude, tout en pouvant bénéficier de la même part de subventionnement que sur les repas livrés à domicile.

Je remercie le Conseil d'Etat de bien vouloir nous renseigner sur les questions suivantes :

1) *Quels sont les chiffres-clefs de la livraison de repas à domicile ?*
   a) *Comment a évolué le nombre de repas à domicile livrés ces cinq dernières années ?*
   b) *Combien de kilomètres sont parcourus chaque jour sur le canton, par les CMS et/ou par les prestataires pour les repas à domicile ?*
   c) *Quelles sont les ressources nécessaires pour les livraisons : heures, personnel salarié et/ou bénévole, véhicules, matériel ?*
   d) *Les véhicules privés peuvent-ils être utilisés pour les livraisons ?*
   e) *Quelle est la structure de coûts réelle de chaque repas servi, compte tenu de toutes les charges annexes ?*
   f) *Peut-on connaître le nombre de bénéficiaires qui pourraient facilement se déplacer ?*

2) *Quelles sont les autres alternatives aux repas livrés à domicile évaluées ou proposées par le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires, pour les personnes pouvant, et désirant, se déplacer hors de leur domicile pour le repas de midi ?*
3) *Le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires ont-ils évalué le concept genevois proposé par l'IMAD ? Si oui quels en ont été les enseignements ?*
4) *Le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires estiment-ils que, sous leur égide, certains lieux de restauration collective — restaurants scolaires, d'entreprises ou de l'Etat — ou même des restaurants membres de GastroVaud, ou des restaurants acquis à l'idée, pourraient accueillir de manière organisée et coordonnée certains des bénéficiaires des « repas à domicile » ?*
5) *Quels obstacles insurmontables empêcheraient de faire un essai pilote, à coûts/subventions identiques, d'une ou de différentes formules dans une région donnée ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Question 1 : Quels sont les chiffres-clefs de la livraison de repas à domicile ?

A titre préliminaire, il est utile de rappeler le mode d'organisation des repas à domicile mis en place par chacun des membres de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD), soit les sept associations et fondations régionales d'aide et de soins à domicile. Certaines associations et fondations régionales assument elles-mêmes - sur l'ensemble de leur champ d'intervention - l'achat du repas ainsi que sa livraison au client, par le biais de livreurs professionnels ou bénévoles. Alors que d'autres ont délégué ces tâches - dans une partie de leur champ d'intervention - à des organismes d'entraide familiale. Les informations présentées ci-dessous s'appuient sur les données disponibles pour les repas à domicile qui ont été directement achetés et livrés par les associations et fondations membres de l'AVASAD.

a) Comment a évolué le nombre de repas à domicile livrés ces cinq dernières années ?

Selon les données recensées par l'AVASAD, l'évolution du nombre de repas livrés entre 2012 et 2017 (tout mode d'organisation confondu) peut être présentée par le biais du tableau ci-dessous :

	2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Nombre de repas livrés	787'724	758'651	746'435	757'327	765'096	758'447

Après une légère diminution des repas livrés en 2013 et 2014, une reprise et une stabilisation des livraisons sont observées entre 2015 et 2017.

En 2017, 7'187 clients ont reçu des repas à domicile, soit un cinquième des 32'780 clients ayant bénéficié des prestations des CMS vaudois.

b) Combien de kilomètres sont parcourus chaque jour sur le canton, par les CMS et/ou par les prestataires pour les repas à domicile ?

En 2017, ce sont environ 980'000 km qui ont été parcourus.

c) Quelles sont les ressources nécessaires pour les livraisons : heures, personnel salarié et/ou bénévole, véhicules, matériel ?

Tout en renvoyant aux remarques préliminaires, nous mentionnerons les ressources principales nécessaires pour les repas à domicile du moins ceux qui ont été directement achetés et livrés par les membres de l'AVASAD. Ainsi, en 2017, les livraisons de ces repas ont été assurées en premier lieu par des livreurs professionnels ou bénévoles ayant représenté une dotation totale de 45.5 EPT, soit une masse salariale et d'indemnités qui s'élève à env. Fr. 2'850'000.-. Par ailleurs, ces livraisons ont également pu être possibles grâce à des véhicules, tant privés que professionnels. En 2017, l'AVASAD comptait 576 véhicules dans son parc, toutes prestations confondues. Enfin du matériel (caisse, conditionnement, barquettes, etc..) est également à ajouter à cette liste. Les coûts y relatifs se sont élevés toujours en 2017 à env. Fr. 550'000.-.

d) Les véhicules privés peuvent-ils être utilisés pour les livraisons ?

Les véhicules privés peuvent être utilisés pour la livraison de repas à domicile. Dans ce cas, en 2017, le kilomètre a été remboursé à Fr. 0.74 / km.

e) Quelle est la structure de coûts réelle de chaque repas servi, compte tenu de toutes les charges annexes ?

Le mode d'organisation mis en place en matière de repas à domicile a pour conséquence que la structure de coûts des repas livrés aux clients peut sensiblement varier d'une région à l'autre. Cette structure de coûts se compose :

- du prix d'achat du repas auprès du fournisseur (p.ex. EMS, hôpital) ;
- des frais de conditionnement et entretien ;
- salaires, charges sociales et indemnités (y.c. transports) versés aux livreurs de repas.

Ces coûts directs ne se rapportent toutefois qu'aux repas achetés et livrés directement par les associations et fondations régionales d'aide et de soins à domicile membres de l'AVASAD. Ils ne concernent donc pas les repas dont l'achat et la livraison ont été délégués à un organisme d'entraide mais pour lesquels une subvention des membres AVASAD à cet organisme doit être imputée dans la structure des coûts des repas.

En règle générale, le prix de revient des repas à domicile sur tout le canton en 2017 se situait entre env. Fr. 18.35 et Fr. 20.35 avec une moyenne cantonale d'env. Fr. 19.15.

Le montant facturé aux clients des CMS par repas s'élevait quant à lui en 2017, selon les associations et fondations, entre Fr. 15.50 et Fr. 17.-, avec une moyenne cantonale d'env. Fr. 16.40. Après déduction d'une éventuelle aide individuelle cantonale au titre de la LAPRAMS (Loi d'aide aux personnes recourant à l'action médico-sociale), le prix réduit du repas facturé aux clients pouvant bénéficier d'une telle aide se situait, selon le niveau d'aide octroyée (de Fr. 4.-, à Fr. 7.-) à Fr. 9.50 et Fr. 12.50.

f) Peut-on connaître le nombre de bénéficiaires qui pourraient facilement se déplacer ?

L'estimation du nombre de bénéficiaires d'un repas à domicile pouvant se déplacer pour un repas à l'extérieur se situe entre 700 et 750. En pourcentage, ceci correspond à environ 10% des bénéficiaires de repas à domicile, soit dans les limites inférieures de la fourchette mentionnée dans le texte de l'interpellation.

L'AVASAD devrait toutefois pouvoir porter ce pourcentage légèrement à la hausse grâce à une détection plus affinée des clients éligibles via le projet mentionné dans notre réponse à la question 5 ci-dessous.

Question 2 : Quelles sont les autres alternatives aux repas livrés à domicile évaluées ou proposées par le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires, pour les personnes pouvant, et désirant, se déplacer hors de leur domicile pour le repas de midi ?

Il existe différentes possibilités permettant de prendre un repas de midi hors du domicile, en compagnie d'autres personnes pour favoriser les contacts et la convivialité. Ces repas ont lieu dans le cadre de structures intermédiaires – Centres d'accueil temporaire (CAT), Logements protégés – ou par l'intermédiaire d'autres prestations ou organismes actifs auprès de la population âgée du canton, par exemple par Pro Senectute Vaud avec son offre de « Tables conviviales ». Parfois aussi, le CMS organise un repas convivial entre aînés (par exemple le CMS d'Aigle tous les mardis à midi).

a) repas de midi en Centres d'accueil temporaire (CAT)

Comme le rappelle l'interpellation, les Centres d'accueil temporaire (CAT) offrent en effet la possibilité à leurs usagers de prendre en commun un repas à midi. Le prix du repas pour l'usager y est de Fr. 15.-.

Les 66 Centres d'accueil temporaire existant dans le canton disposaient en 2017 de 579 places d'accueil et ont servi 167'206 repas de midi.

Si la majorité des personnes vivant à domicile et qui prennent leur repas au CAT bénéficient d'une autre prestation (transport depuis et au domicile de l'usager, module(s) d'accompagnement(s) d'approximativement 3-4 heures le matin et l'après-midi, des soins et dans certains CAT une prise en charge de nuit), une partie des convives se rend au CAT uniquement pour y prendre son repas de midi. En 2017, 541 usagers des CAT (soit env. 20% du total des 2'680 usagers) y ont pris leur seul repas de midi. Ce qui représente 22'867 repas de midi pris sans autres prestations, soit près du 14% des 167'206 repas servis au total dans les CAT vaudois.

b) repas de midi en Logements protégés

Les 1'340 logements protégés (état : décembre 2018) conventionnés avec le canton de Vaud, qui accueillent entre 1'500 à 1'600 locataires, bénéficient de certaines prestations d'animation favorisant la dynamique communautaire. En particulier, l'offre consiste en des repas de midi conviviaux organisés par la référente sociale, avec la participation des locataires, qui sont préparés et consommés au sein de l'espace communautaire. Le prix de ces repas est pour le locataire de Fr. 12.- et leur fréquence est habituellement de une à plusieurs fois par semaine, selon les sites.

Enfin, une sortie au restaurant peut aussi être organisée par la référente sociale pour les locataires souhaitant se rendre dans un établissement public en étant accompagnés.

Les locataires de logements protégés peuvent donc bénéficier, selon leur situation et choix personnels, aussi bien des repas à domicile livrés par le CMS, que des repas pris ensemble dans l'espace communautaire ou au restaurant, renforçant ainsi les liens entre voisins ou avec le quartier.

c) repas de midi dans le cadre des Tables conviviales de Pro Senectute Vaud ou des Quartiers solidaires

Depuis 13 ans, Pro Senectute Vaud développe la prestation des Tables conviviales sur le territoire du Canton de Vaud. L'objectif est de réunir à fréquence régulière un groupe de seniors autour d'un repas convivial et ainsi contribuer à la santé, au bien-être et aux contacts sociaux des personnes âgées. La prestation se décline essentiellement en trois formules :

- Table d'hôtes : un bénévole accueille à son domicile un groupe de personnes âgées de son quartier ou de sa commune, jusqu'à 9 seniors. Le bénévole prépare un repas comprenant une entrée, un plat et un dessert pour le prix de Fr. 15.- ;
- Table au bistrot : un bénévole accompagne un groupe de seniors dans un restaurant du quartier ou du village. Le prix du repas varie selon les restaurateurs et les régions, entre Fr. 16.- et Fr. 20.- ;
- Table à la cantine : cette nouvelle formule permet à un groupe de seniors d'être accueilli par un bénévole dans une cantine scolaire et de partager un repas avec des enfants, au prix de Fr. 12.-.

La fréquence des tables conviviales varie selon l'engagement souhaité par le bénévole ; elle se situe entre une rencontre par semaine et une rencontre par mois, la plupart des activités sont toutefois mensuelles. Bien que certains seniors deviennent des « habitués » et reviennent de table en table, l'objectif est que de nouvelles personnes soient régulièrement intégrées.

Les Tables conviviales de Pro Senectute Vaud s'inscrivent dans une grande proximité ; les bénévoles, par leur connaissance fine des habitants de leur commune et de leurs voisins, font le lien avec des personnes isolées ayant peu l'opportunité de développer des contacts sociaux. Pro Senectute Vaud s'appuie également sur un réseau de partenaires qui diffuse l'information quant aux Tables conviviales : les CMS, les communes ou encore les clubs d'aînés.

En 2017, la prestation Tables conviviales s'est déclinée ainsi :

- 118 Tables conviviales, dont 96 Tables d'hôtes, 19 Tables au bistrot, 3 Tables à la cantine (première table en 2017) ;
- en tout, 1'297 rencontres avec 9'879 repas servis ;
- Tables au bistrot : 179 rencontres au bistrot avec 1'814 repas servis ;
- nombre de seniors ayant participé à une Table conviviale en 2017 : 2'002 seniors.

Nombre de localités, par district, ayant une Table conviviale en 2017 :
District d'Aigle : 9
District Broye-Vully : 8
District Gros-de-Vaud : 11
District Jura-Nord vaudois : 15
District Lausanne : 2
District Lavaux-Oron : 7
District Morges : 14
District Nyon : 11
District Ouest lausannois : 6
District Riviera-Pays-d'EnHaut : 5

Par ailleurs, Pro Senectute Vaud développe, avec le soutien du Canton de Vaud, les projets communautaires « Quartiers Solidaires » (https://www.quartiers-solidaires.ch/). Au terme de la démarche, des associations autonomes sont créées ; en 2018, 18 associations ont pris leur envol et proposent des activités organisées par et pour les seniors du quartier ou de la commune. De manière complémentaire aux Tables conviviales, les habitants actifs organisent des moments de repas sous différentes formes : repas intergénérationnels, dans des

restaurants, repas canadiens, ateliers cuisine, etc. Là aussi, la fréquence varie entre des rencontres hebdomadaires à mensuelles. Selon les informations transmises par les groupes, environ 300 rencontres réunissant chacune entre 15 et 40 personnes ont été organisées en 2017. La méthodologie de projet en elle-même, ainsi que l'ancrage très local de ces démarches communautaires, permettent d'atteindre les seniors précarisés socialement et de mettre en œuvre le « petit plus » d'envie et de sécurisation, le pas supplémentaire qui favorise la participation aux repas.

Que ce soit dans le cadre des Tables conviviales ou des projets communautaires, les bénévoles et habitants jouent un rôle de multiplicateurs essentiels pour favoriser la participation des personnes âgées, notamment celles qui reçoivent les repas à domicile.

Question 3 : Le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires ont-ils évalué le concept genevois proposé par l'IMAD ? Si oui quels en ont été les enseignements ?

La prestation « Autour d'une table », proposée par l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD), repose sur des conventions que l'IMAD a conclues avec les communes (mise à disposition de bénévoles accompagnateurs) ainsi qu'avec des restaurateurs (mode de facturation, tarifs-cadre pour les repas qui sont facturés à l'IMAD, nature des repas).

Outre le fonctionnement décrit dans le texte de l'interpellation, nous ajouterons qu'à fin 2015 « repas autour d'une table » fêtait ses 10 ans d'existence et dressait un bilan de son activité en soulignant avoir réuni :

- du côté des communes partenaires : la ville de Genève ainsi que la grande majorité des autres communes de plus de 10'000 habitants ;
- du côté des restaurateurs partenaires : 17 établissements en ville de Genève et 13 établissements dans les autres communes partenaires ;
- du côté de la clientèle : 200 convives par semaine (100 en ville de Genève et 100 dans les autres communes partenaires).

La prestation de l'IMAD à Genève poursuit globalement les mêmes objectifs et se rapproche, dans son esprit et pour certaines de ses modalités pratiques, de celle proposée par Pro Senectute Vaud – les Tables conviviales, et plus particulièrement les Tables au bistrot – qui est présentée à la réponse précédente.

Questions 4 : Le Département de la santé et de l'action sociale et ses partenaires estiment-ils que, sous leur égide, certains lieux de restauration collective — restaurants scolaires, d'entreprises ou de l'Etat — ou même des restaurants membres de GastroVaud, ou des restaurants acquis à l'idée, pourraient accueillir de manière organisée et coordonnée certains des bénéficiaires des « repas à domicile » ?

GastroVaud promeut le concept des Tables au bistrot de Pro Senectute Vaud auprès de ses membres, qui se montrent très ouverts à collaborer. Le développement de la prestation est essentiellement tributaire des bénévoles que Pro Senectute Vaud peut engager, l'activité ne pouvant s'organiser sans eux.

Pour ce qui concerne les lieux de restauration collective, Pro Senectute Vaud a initié en 2017 la prestation Tables à la cantine, qui compte actuellement 3 tables dans le canton. Les cantines contactées par Pro Senectute Vaud se montrent souvent ouvertes à envisager un partenariat quant à cette prestation, qui pourrait être développée à l'avenir pour étendre les possibilités des seniors de prendre des repas hors de leur domicile.

Question 5 : Quels obstacles insurmontables empêcheraient de faire un essai pilote, à coûts/subventions identiques, d'une ou de différentes formules dans une région donnée ?

Le DSAS – sous l'égide de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) - avec ses partenaires Pro Senectute Vaud et l'AVASAD prévoit la mise sur pied en 2019, dans la région de l'est lausannois, d'un projet pilote favorisant la prise de repas des clients de CMS à l'extérieur de leur domicile. Ce projet s'insère dans les mesures visant à l'amélioration de la qualité de vie des seniors et de la réduction de l'isolement social vécu par certains seniors.

Dans le cadre de ce projet, il est prévu que Pro Senectute Vaud renforce son offre existante de Table au bistrot sur le territoire des communes de Pully, Belmont et Paudex, par l'ouverture de nouvelles tables dans des restaurants partenaires. Ceci nécessitera l'engagement et la formation de nouveaux bénévoles chargés d'accueillir et d'encadrer les groupes de convives.

Le CMS de Pully se chargera de l'identification des clients bénéficiant de repas à domicile qui pourraient participer à une Table au bistrot. Il évaluera en particulier l'autonomie pour se déplacer, la capacité à prendre son repas ou à interagir avec les autres participants pour assurer le bon déroulement du repas. Le CMS se chargera de promouvoir activement la prestation Tables au bistrot auprès des clients concernés. Cette approche repose sur un renforcement des collaborations entre Pro Senectute Vaud et le CMS.

Dans les cas où la mobilité de certains clients du CMS le nécessite, le recours aux prestations existantes de transports pour personnes à mobilité réduite sera proposé et mis en place afin de faciliter l'accès à la Table au bistrot.

L'objectifs de ce projet pilote est d'augmenter le nombre de clients du CMS pouvant prendre des repas à l'extérieur de leur domicile, dans un restaurant, en compagnie d'autres personnes et avec l'encadrement rassurant d'un bénévole. Ainsi que de mesurer si cette prestation, en bonne complémentarité avec les repas livrés à domicile par le CMS, permet de répondre de manière adéquate à leur besoin de prendre certains de leurs repas à l'extérieur.

A l'issue du projet, et sous réserve de son évaluation, le Département de la santé et de l'action sociale pourrait développer et étendre ce dispositif à l'ensemble du canton en collaboration avec les partenaires concernés.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 6 février 2019.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	V. Grandjean

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Thierry Dubois – DRG/PIG : un mariage contre-nature !!!

Rappel de l'interpellation

Entré en vigueur le 1er janvier en 2012, le DRG forme un volet important de la révision partielle de la Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal), adoptée en 2007.

Le DRG facturé, basé sur une nomenclature tarifaire nationale, correspond à un forfait unique qui englobe l'ensemble des prestations à charge de l'assurance obligatoire des soins dispensées durant un séjour hospitalier basé sur un diagnostic.

Il est calculé à partir d'un prix de base, soit le coût moyen par genre de cas et évolue chaque année grâce à un calcul des cost-weights ajustés par les low et high outliers.

L'objectif d'une structure tarifaire uniforme se montre particulièrement difficile à atteindre en raison de la forte hétérogénéité du système actuel : principes de planification hospitalière divergents et attributions variables de prestation d'intérêt général selon les cantons.

Les hôpitaux sont financés en partie, de manière variable selon les cantons et selon les établissements, par le biais de prestations d'intérêt général (PIG, subventions étatiques pour fourniture de prestations dites d'intérêt général).

Typiquement, la formation et la recherche sont financées à travers les PIG.

Une comparaison inter-cantonale sur les PIG semble difficile selon le Conseil d'Etat et il est pour le moment impossible de déterminer de quelle manière l'attribution de PIG influence, voir modifie, le DRG.

Le Conseil d'Etat se targue pourtant d'avoir introduit un financement « transparent, responsabilisant et incitant à une bonne gestion ».

Je remercie donc le Conseil d'Etat de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

- *Quels sont les départements cliniques et médico-techniques qui touchent des PIG ?*
- *Pour les départements concernés, je désirerai connaitre la répartition en fonction des départements et les montants précis des PIG octroyés dans ces différents départements ?*
- *Les établissements affiliés au CHUV touchent-ils également des PIG ?*
- *Les cliniques privées listées qui prennent en charge des patients selon le tarif DRG peuvent – elles bénéficier de PIG ?*
- *Pour le département chirurgie et anesthésiologie : quels sont les services qui touchent des PIG (répartition et montants) ?*
- *Le calcul d'un forfait d'une intervention chirurgicale par rapport au diagnostic selon la pratique du DRG est-il modifié en fonction des PIG ?*

Réponse du Conseil d'Etat

I. Préambule

Avant de répondre aux questions de l'interpellateur, le Conseil d'Etat tient à rappeler quelques principes fondamentaux du système de financement des hôpitaux.

Dans le secteur des hôpitaux, la LAMal règle uniquement les aspects qui touchent la planification et le financement des prestations à charge de l'assurance obligatoire de soins. Ces dernières sont facturées selon des tarifs négociés entre les hôpitaux et les assureurs-maladie qui, depuis 2012, respectent une structure tarifaire uniforme au plan suisse nommée SwissDRG.

L'article 49, alinéa 3 de la LAMal précise que les tarifs à charge de l'AOS ne doivent couvrir que les coûts nécessaires à la réalisation des hospitalisations, en excluant les coûts liés à la réalisation d'autres prestations «non LAMal» désignées sous le nom de prestations d'intérêt général (PIG). La LAMal ne donne pas une liste exhaustive des PIG mais mentionne deux exemples, soit le maintien des capacités hospitalières pour des raisons de politique régionale, la recherche et la formation universitaire.

Les dépenses générées par les PIG doivent donc être exclues de la comptabilité des hôpitaux qui fournissent leurs données à SwissDRG pour calculer et définir la structure tarifaire. Ces mêmes hôpitaux doivent également exclure ces coûts des données financières qu'ils fournissent aux assureurs-maladie lors des négociations tarifaires. Ainsi, le versement de montants à titre de subventions pour des prestations d'intérêt général à des hôpitaux n'influence ni la structure tarifaire SwissDRG ni les tarifs DRG applicables dans les hôpitaux.

Si la LAMal ne définit pas ce que sont les prestations d'intérêt général ni ne règle leur financement, cette compétence est de la stricte responsabilité des cantons. Ces derniers ont la liberté, en respect des lois qu'ils ont édictées, de demander aux hôpitaux de fournir des prestations « non LAMal » et de les subventionner.

Dans ce contexte, il est très difficile d'effectuer des comparaisons inter-cantonales des subventions versées aux hôpitaux à titre de PIG. Les cantons latins ont tenté de réaliser ces comparaisons au sein de la Conférence latine des affaires sanitaires (CLASS) mais n'y sont pas parvenus en raison de la diversité et de la complexité des différentes réalités cantonales.

Enfin, une vue d'ensemble des contributions cantonales aux hôpitaux sera présentée dans la réponse du Conseil d'Etat au postulat Luisier Brodard et consorts : En savoir un peu plus sur les prestations d'intérêt général (PIG) (17_POS_012).

II. Réponses aux questions:

1. Quels sont les départements cliniques et médico-techniques qui touchent des PIG ?

Les départements cliniques et médico-techniques du CHUV livrent des prestations hors du cadre de la LAMal comme de la formation et de la recherche et d'autres des tâches de santé publique spécifiques demandées par le Conseil d'Etat, essentiellement par le DSAS. La liste de ces tâches de santé publique est donnée dans l'annexe au Contrat de prestations que le CHUV a signé avec le DSAS.

S'agissant des prestations LAMal (hospitalisation et prestations ambulatoires), il est admis au plan national que les tarifs actuels des hôpitaux universitaires ne couvrent pas les coûts; aussi le CHUV reçoit un financement sous forme de PIG à titre de sous-couverture tarifaire.

Le total des subventions PIG versées au CHUV par le DSAS, l'UNIL, le DIS et le DFJC s'élève à 414.4 millions de francs en 2017. Ce montant se compose de CHF 242.5 millions de subventions PIG explicites, qui concernent les prestations non cliniques comme la formation, la recherche et les mandats de santé publique, et de CHF 171.9 millions de subventions PIG implicites, qui couvrent les activités déficitaires.

En conclusion, tous les départements cliniques et médico-techniques bénéficient de subventions à titre de PIG.

2. Pour les départements concernés, je désirerai connaître la répartition en fonction des départements et les montants précis des PIG octroyées dans ces différents départements ?

Le tableau suivant montre les coûts 2017 sans investissement des PIG par département, en distinguant la formation et recherche (sans la recherche financée par des tiers) des autres PIG identifiées.

Département	Formation et recherche	Autres PIG	Total PIG
Direction générale	1'405'911	2'307'019	3'712'930
Adminstration et finances	5'593	3'974'446	3'980'039
Eléments communs et provisions	22'713	307'684	330'397
Formation et recherche	22'111'023	341	22'111'364
Médecine	26'814'830	1'892'472	28'707'302
Services de chirurgie et d'anesthésiologie	16'726'429	350'540	17'076'969
Psychiatrie	24'779'120	34'560'713	59'339'833
Médecine et santé communautaires	14'399'608	7'165'929	21'565'537
Appareil locomoteur	8'698'106	13'059	8'711'165
Neurosciences cliniques	9'684'455	1'670'541	11'354'996
Oncologie	18'428'972	127'808	18'556'779
Laboratoires	16'552'057	182'734	16'734'791
Radiologie médicale	8'354'945	184	8'355'129
Cœur-vaisseaux	8'290'509	1'156	8'291'665
Femme-mère-enfant	16'914'486	6'394'499	23'308'985
Centres interdisciplinaires et logistique médicale	6'969'359	2'439'868	9'409'227
Total coûts PIG explicites CHUV	**200'158'116**	**61'388'992**	**261'547'108**
Différence subvention - coûts PIG explicites			-19'047'108
Subvention PIG explcites			**242'500'000**
Subvention PIG couverture activités déficitaires			156'800'000
Subvention PIG investissement			15'100'000
Sous-couverture tarifaire			**171'900'000**
Total subventions versées au CHUV			**414'400'000**

Le tableau ci-dessus présente les coûts du CHUV et non les revenus perçus des différents départements car, en raison des modalités de financement du CHUV, ces derniers sont attribués de manière globale au CHUV et ne peuvent pas être déclinés par départements et par services. C'est pourquoi, le total des coûts PIG explicites du CHUV de CHF 261.5 millions ne correspond pas à la subvention explicite de CHF 242.5 millions mentionnée dans la réponse à la question 1. Pour la même raison, ces montants ne comprennent pas le financement de PIG à titre de sous-couverture tarifaire de CHF 171.9 millions.

3. Les établissements affiliés au CHUV touchent-ils également des PIG ?

Les trois établissements actuellement affiliés du CHUV touchent des subventions, du SSP et de l'UNIL, au titre de PIG. En 2017, l'Hôpital ophtalmique a reçu CHF 4'393'698.- essentiellement à titre de soutien à la formation, L'Institut de santé au travail (IST) a reçu CHF 3'984'218.- et la PMU a quant à elle reçu CHF 19'231'972.- pour la formation et des tâches de santé publiques demandées par le DSAS.

4. Les cliniques privées listées qui prennent en charge des patients selon le tarif DRG peuvent-elles bénéficier de PIG ?

Tous les établissements reconnus d'intérêt public peuvent recevoir des subventions et les cliniques listées sont reconnues d'intérêt public pour leurs prestations listées.

En réalité, les cliniques privées n'effectuent pas de tâches de santé publique et ne reçoivent donc pas de subventions à ce titre. S'agissant des prestations LAMal, elles négocient librement les tarifs avec les assureurs-maladie et ces tarifs devraient leur permettre de couvrir leurs coûts. Lorsque ce n'est pas le cas, les cliniques doivent faire d'abord appel aux marges réalisées dans le secteur de l'assurance complémentaire avant de demander une aide publique car l'intervention de l'Etat est subsidiaire selon la Loi sur les subventions.

En l'occurrence, les cliniques hospitalisent essentiellement des patients en division privée et reçoivent de la part des assurances complémentaires des montants importants qui s'ajoutent à la facturation DRG LAMal. Les pratiques détaillées de facturation des cliniques ne sont pas connues du Conseil d'Etat, mais, à titre d'exemple, une facture d'une clinique parvenue entre les mains du Chef du DSAS montre qu'un montant de près de CHF 33'000.- a été facturé à l'assurance complémentaire pour la pose d'une prothèse de hanche, montant qui s'ajoute au tarif LAMal de CHF 20'340.-

A contrario, le CHUV ne recherche pas la clientèle des assurés privés et préfère investir les moyens financiers de l'Etat dans des infrastructures techniques certes onéreuses, mais utiles à la prise en charge de l'ensemble des cas qui peuvent se présenter dans un hôpital universitaire. En outre, lorsque des patients sont hospitalisés en division privée, le CHUV applique des tarifs sensiblement plus modérés. Ainsi, les cliniques listées hospitalisent plus de 80 % des patients disposant d'une assurance complémentaire qui permet de doubler voire tripler les financements LAMal pour chaque cas. De son côté, le CHUV n'a que 8.8 % de patients avec complémentaire pour l'hospitalisation privée en soins somatiques aigus et applique des tarifs qui ne majorent la facturation LAMal que de 50 % environ.

5. Pour le département de chirurgie et anesthésiologie : quels sont les services qui touchent des PIG (répartition et montants) ?

Service	Formation et recherche	Autres PIG	Total PIG
Anesthésiologie	6'044'371	2'367	6'046'737
Chirurgie thoracique	1'294'131	793	1'294'924
Chirurgie viscérale	3'338'766	1'444	3'340'210
Recherche chirurgicale	1'903'516	-	1'903'516
Centre de transplantation d'organes	487'683	210'004	697'688
Direction du département de chirurgie	157'324	-	157'324
Oto-rhino-laryngologie	2'052'089	132'275	2'184'364
Chirurgie septique	175'337	240	175'577
Urologie	1'273'213	3'417	1'276'630
Total département des services de chirurgie et d'anesthésiologie	**16'726'429**	**350'540**	**17'076'969**

Les autres PIG du département de chirurgie et d'anesthésiologie, mentionnées dans le tableau ci-dessus, correspondent à des prestations d'interprétariat dans plusieurs services, à un poste de data manager pour le centre de transplantation d'organes et à un poste de logopédiste en formation en ORL.

6. Le calcul d'un forfait d'une intervention chirurgicale par rapport au diagnostic selon la pratique du DRG est-il modifié en fonction des PIG ?

Le financement des PIG n'a pas d'influence sur les calculs des forfaits par DRG. En application des règles LAMal, la structure tarifaire SwissDRG est calculée sur les coûts d'exploitation et d'investissement, sans les PIG, des séjours somatiques aigus des hôpitaux suisses. De manière similaire, les prix de base, qui déterminent la rémunération individuelle des hôpitaux, sont négociés avec les assureurs sur la base des coûts qui ne comprennent pas les PIG.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 13 février 2019.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Jean-Michel Dolivo et consorts –
Ne serait-il pas indispensable de mieux garantir dans les hôpitaux psychiatriques vaudois la coparticipation des patient-e-s et le respect de leurs droits ? –

Rappel de l'interpellation

Depuis 2013 (entrée en vigueur du nouveau droit de la protection de l'adulte), le Code civil (CC) exige que tout traitement sans consentement d'une personne placée à des fins d'assistance soit fondé sur un plan de traitement, établi par écrit avec la personne concernée ou avec sa personne de confiance (voir art. 433 et 434 du CC).
Pour établir le plan de traitement, le médecin traitant doit renseigner la personne concernée ou sa personne de confiance sur tous les éléments essentiels du traitement médical envisagé : les raisons, le but, la nature, les modalités, les risques et les effets secondaires du traitement, ainsi que les conséquences d'un défaut de soins et l'existence d'autres traitements. Dès lors, si le plan de traitement est in fine appliqué contre la volonté de la personne concernée, il aura fait l'objet d'une discussion, il sera connu du/de la patient-e et de sa personne de confiance, il sera prescrit sous forme de décision écrite dûment communiquée tant à la personne de confiance qu'au/à la patient-e. Cette décision pourra être contestée devant le juge par la personne concernée, sa personne de confiance ou l'un-e de ses proches (art. 439 CC). Cette procédure réduit les risques qu'un-e patient-e psychique soit soumis à un traitement forcé qui n'a aucun sens pour lui/elle. L'objectif du plan de traitement est celui de la coparticipation du patient, ou au moins de ses proches. Notons qu'un plan de traitement peut évoluer, qu'il doit même souvent être actualisé au fur et à mesure du déroulement du dit traitement.

La Commission nationale de prévention de la torture
(ci-après: CNPT https;/www.n?kvf.a4rnin,ch/n?kvf}fr/home.html) a constaté, dans son rapport 2016, l'absence systématique des plans de traitement prescrits par la loi dans les établissements qu'elle a visités (p. 47 du rapport CNPT). La CNPT recommande vivement aux institutions de corriger ce problème et d'établir désormais les plans de traitement dès l'arrivée des patients à l'hôpital psychiatrique. La CNPT n'a pas visité l'hôpital vaudois. On ignore donc si les plans de traitement y sont correctement établis. L'association romande Pro Mente Sana (http://www.promentesana.org/), qui dispense des conseils téléphoniques aux patients, recueille des témoignages de patients se plaignant de subir des traitements non consentis, à propos desquels ils n'auraient pas reçu les renseignements prévus par la loi (mt. 433 al. 2 CC). De plus, leurs proches disent ne pas être informés de leur droit de participer à l'élaboration du plan de traitement à titre de personne de confiance (art. 432 CC). Les rapports annuels de la Commission d'examen des plaintes (https://www.vd.ch/themes/sante/systeme-desante/droits-médiation-et-plaintes/examen-des-plaintes/) 2015 et 2016 font état de griefs récurrents pour des soins donnés sans consentement ou sans information claire et appropriée, ce qui laisse entendre que le plan de traitement, s'il existe, n'atteint pas son but. Il n'existe pas de directives du médecin cantonal à ce sujet alors qu'il y en a concernant les mesures ambulatoires. L'ilot, association de proches des troubles psychiques (http://www;lilot.org/), reçoit des proches pour un soutien ou un conseil et observe que la majorité des personnes auxquelles il mentionne le plan de traitement déclare que celui-ci est introuvable dans le dossier et qu' il n'est jamais spontanément mentionné devant eux.

D'éventuels manquements à la mise ne place d'un plan de traitement, et en conséquence l'absence d'information et de discussion avec le patient et ses proches qu'ils entraînent, implique que ceux-ci ne sont matériellement pas en mesure d'en appeler au juge contre un traitement sans consentement, alors même que le code civil leur réserve expressément ce droit de recours (art. 439 CC), qui est la contrepartie de la légalisation du traitement sans consentement. Les éventuelles carences dans l'élaboration du plan de traitement ne violent pas seulement le CC. Elles heurtent également l'article 12 al. 4 de la Convention relative aux droits des personnes handicapées (ci-après CDPH RS O.109), entrée en vigueur en Suisse le 15 mai 2014, soit après le nouveau droit de la protection de l'adulte, qui exige que les droits, la volonté et les préférences des personnes concernées soient respectés dans les moments de perte de capacité juridique. Or l'établissement d'un plan de traitement en concertation avec la personne concernée et sa personne de confiance permet à l'équipe médicale de se familiariser avec la volonté et les préférences du patient et d'être ainsi en mesure de les respecter en cas de perte de discernement. L'article 16 al. 3 CDPH exige par ailleurs des Etats parties qu'ils veillent à ce que les établissements destinés aux personnes handicapées soient effectivement contrôlés par des autorités indépendantes. Actuellement une telle surveillance, en tant qu'elle existe, ne semble pas permettre d'assurer que les droits des patients en PLAFA soient strictement respectés.

La Commission d'examen des plaintes, qui a pour mission d'assurer le respect des droits des patients (art. 15d (LSP RS 800. 1), n'a pas la compétence d'effectuer des visites impromptues à l'hôpital psychiatrique pour s'assurer que les dispositions du code civil sont respectées à l'égard des patients en PLAFA.

La surveillance de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de traitement entre théoriquement dans le cadre légal de l'action de la Commission interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux - CIVESS. Toutefois celle-ci ne visite les établissements qu'une fois tous les deux ans ; cette fréquence n'est manifestement pas suffisante pour assurer le respect des droits des patients dans un grand nombre de cas particulier.

Afin de répondre aux nouvelles obligations découlant de la CDPH, il conviendrait d'investir un organisme d'une mission de surveillance effective. Cela permettrait notamment d'assurer que les plans de traitements sont établis en conformité avec les exigences du CC.

Le Conseil d'Etat, dans sa réponse du 17 janvier 2018 à l'interpellation Marc Vuilleumier « Quand les PLAFA ne plafonnent pas » (17 INT 021) indique notamment que l'Office du médecin cantonal vient d'initier un projet qui vise « (. ..) à garantir plus largement les droits des patients. Ce projet se déroulera entre octobre 2017 et mai 2018 ».

Les député-e-s soussigné-e-s posent les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. *Quelles mesures le Conseil d'Etat envisage-il de prendre pour assurer que les plans de traitement pour les personnes en PLAFA sont établis en conformité avec le Code civil et que les personnes de confiance sont informées de leur droit d'y participer, afin de se conformer aux recommandations de la CNPT ?*
2. *Le Conseil d'Etat peut-il informer le parlement et le public sur les tenants et aboutissants du projet précité, confié au médecin cantonal, et peut-il envisager de s'inspirer, dans le canton de Vaud, du dispositif de la Loi tessinoise sur l'assistance socio-psychiatrique (RS 6.3.2.1) et de son Règlement qui a permis de garantir une véritable effectivité de la protection des personnes placées ?*
3. *Le Conseil d'Etat envisagerait-t-il plutôt en parallèle de modifier les missions de la CIVESS afin de se conformer aux exigences de la CDPH ou d'investir un autre organisme indépendant du contrôle effectif des établissements psychiatriques ?*

Réponse du Conseil d'Etat

1. Quelles mesures le Conseil d'Etat envisage-t-il de prendre pour assurer que les plans de traitement pour les personnes en PLAFA sont établis en conformité avec le code civil et que les personnes de confiance sont informées de leur droit d'y participer, afin de se conformer aux recommandations de la CNPT ?

En information préalable, le tableau ci-dessous présente le nombre de PLAFA prononcés dans le canton de Vaud entre 2013 et 2018 selon le registre des mesures de protection (RMP). Comme annoncé dans la réponse à l'interpellation Vuilleumier (17_INT_021), le nombre de PLAFA prononcés par les médecins est en constante diminution depuis 2016.

PLAFA prononcés dans le canton de Vaud entre 2013 et 2018 (source RMP)

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**[1]
PLAFA totaux[2]	2075	2161	2438	2543	2533[3]	-
Incidence (PLAFA/1'000 habitants)	2.8	2.9	3.2	3.3	3.2	-
PLAFA prononcés par un médecin	1958	2044	2296	2408	2206	2061[4]

[1] Au 05.12.2018, pas encore de données disponibles pour les PLAFA prononcés par les justices de paix en 2018
[2] PLAFA prononcés par les médecins et les justices de paix, lieux de placement : hôpital psychiatrique, hôpital somatique, EMS ou tout autre établissement approprié
[3] Depuis 2017, l'OJV comptabilise comme PLAFA également les mesures (super)provisionnelles ce qui explique un taux de PLAFA total quasi similaire à 2016 et ce, malgré la diminution des PLAFA prononcés par des médecins.
[4] Données pas encore consolidées.

A la suite de l'entrée en vigueur du nouveau droit de protection de l'adulte et de l'enfant, le 1er janvier 2013, le Département de psychiatrie du CHUV, ci-après DP, a émis une directive, à l'intention des unités hospitalières des trois secteurs psychiatriques (Centre-Ouest-Nord). Elle rappelle les obligations légales et éthiques relatives à l'accueil de personnes sous PLAFA. Un plan de traitement émanant de la direction médicale du DP a été rédigé avec la collaboration du service juridique du CHUV ; il sert de support standard à cette démarche. Le plan de traitement est habituellement rempli avec la coparticipation du patient sous PLAFA. Si son état de santé ne lui permet pas d'en comprendre les tenants et aboutissants à savoir : le but du traitement, sa nature, ses risques, ses effets secondaires, les conséquences d'un défaut de soins ou toute autre information concernant des traitements alternatifs s'ils existent, le consentement écrit de son représentant thérapeutique est requis. Si ce dernier n'est pas expressément désigné dans des directives anticipées, une personne de confiance (proche, mandataire pour cause d'inaptitude) ou le curateur (de représentation pour les soins ou de portée générale) est informé et sollicité pour qu'il donne son consentement. Ces informations sont données par les médecins ; elles sont néanmoins répétées plusieurs fois au cours d'un éventuel traitement sous contrainte, aussi bien par les médecins que les soignants. Une copie du plan de traitement signé est remise à la personne concernée ou sa personne de confiance, avec indication des voies de recours.

La CNPT a visité l'hôpital psychiatrique de Cery en avril 2018. Lors de cette visite, il a été observé que tous les patients sous PLAFA en psychiatrie de l'âge avancé disposaient d'un plan de traitement, ce qui n'était pas le cas en psychiatrie générale (18 à 65 ans). Dans l'intervalle, le Département de psychiatrie du CHUV a mis en place une procédure qui amène les médecins cadres de l'hôpital à s'assurer, trois fois par semaine, qu'un plan de traitement existe pour chaque personne hospitalisée sous PLAFA. La Fondation de Nant avait déjà mis en place une telle procédure au début de l'année 2018. En outre, il faut préciser qu'il peut arriver qu'un plan de traitement ait été réalisé, mais qu'il ne soit pas accessible pour des raisons administratives et d'archivage. Afin d'éviter cette problématique, des démarches sont actuellement en cours au CHUV pour que le plan de traitement soit intégré au dossier informatique du patient. Les établissements relèvent aussi la difficulté d'identifier la personne de confiance ou le curateur, notamment en situation d'urgence. Une réflexion sera prochainement conduite au sein du DP pour examiner quels sont les moyens permettant d'identifier rapidement, en cas de crise aiguë, si une personne est habilitée à représenter le-la patient-e lorsqu'il-elle se trouve incapable de discernement.

2. Le Conseil d'Etat peut-il informer le parlement et le public sur les tenants et aboutissants du projet précité, confie au médecin cantonal, et peut-il envisager de s'inspirer, dans le canton de Vaud, du dispositif de la loi tessinoise sur l'assistance socio-psychiatrique (RS 6.3.2.1) et de son règlement qui a permis de garantir une véritable effectivité de la protection de la personne placée ?

Le projet mis en œuvre par l'Office du médecin cantonal vise à améliorer les collaborations entre les autorités de protection et les partenaires sanitaires et à garantir plus largement les droits des patients. Le mandat d'étude arrive à sa fin et plusieurs recommandations préconisent de :

- améliorer la formation des professionnels impliqués dans la mise en œuvre des PLAFA pour utiliser les mesures de contrainte conformément à l'éthique médicale, en limiter le nombre, n'en faire usage que comme ultime recours et sensibiliser le personnel soignant non médical et socioéducatif aux droits de la personne;
- développer les alternatives au PLAFA qui sont encore insuffisantes ;
- améliorer la circulation, le contenu et la fiabilité des informations, notamment en créant des supports informatiques adéquats ;
- contrôler si les procédures touchant à la protection de la personne sous PLAFA sont effectivement respectées dans tous les établissements sanitaires (hôpitaux, EMS, EPSM) et socio-éducatifs, le cas échéant proposer des mesures de correction ;
- diffuser largement des supports de communication et d'information existants destinés aux patients, aux proches et à toutes personnes concernées par les PLAFA (plaquette, etc.).

Le projet montre que la situation vaudoise n'était pas comparable, à celle du canton du Tessin, lorsque la Loi sur l'assistance psycho-sociale y a été introduite. Deux dispositions se distinguent dans la loi tessinoise :

- une Commission judiciaire (pluridisciplinaire) qui, dans les faits, est un Tribunal de 1ère instance. Elle est composée d'un magistrat qui la préside, d'un psychiatre FMH et d'un travailleur social. Son mandat est de statuer sur les recours contre une décision de PLAFA et sur toutes les formes de restriction de liberté ou de droit de la personne.
- L'inscription dans ladite loi d'une mission de Pro Mente Sana (PMS)qui se concrétise par la présence de deux de ses collaborateurs (1.2 EPT) dans l'hôpital psychiatrique et dans les cliniques psychiatriques mandatées par le canton. Leur principale mission est de veiller au respect des droits des patients et les assister, en cas de besoin, à toutes les étapes de l'hospitalisation. Ces collaborateurs bénéficient d'une totale liberté de mouvement dans lesdits établissements dont ils connaissent parfaitement le fonctionnement ; ils ne sont pas soumis à l'autorité des directions de ces établissements.
- Ils peuvent également, dans certains cas, jouer un rôle de médiation en vue d'une levée du PLAFA médical avant même un recours formel ; intervenir dans la procédure de recours et parfois même, être chargés par la Commission judiciaire d'instruire le recours.

De nombreux efforts sont déployés par le DP, la Fondation de Nant et le DSAS, pour garantir le droit à l'information des patients.

En revanche, confier à PMS ou à toute autre organisme de défense des patients psychiatriques, un rôle identique à celui occupé, au Tessin, par les collaboratrices de PMS paraît disproportionné eu égard au contexte vaudois. Une plaquette sur les droits des patients a déjà été largement diffusée ; la Commission des plaintes, le bureau de médiation sont des plateformes disponibles et atteignables facilement pour qui se sent lésé. De plus, l'instauration de ce contrôle supplémentaire s'ajouterait aux visites effectuées par la CIVESS et engendrerait de nombreuses oppositions. Enfin, si la mission confiée à PMS au Tessin était appliquée dans le canton, l'impact financier n'est pas à écarter, ce d'autant que ces contrôles devraient être aussi faits dans les Etablissements psycho-sociaux médicalisés et les EMS psychogériatriques qui accueillent de nombreuses personnes sous PLAFA également, ce qui n'est pas le cas actuellement au Tessin.

3. Le Conseil d'Etat envisagerait-il plutôt en parallèle de modifier les missions de la CIVESS afin de se conformer aux exigences de la CDH ou d'investir un autre organisme indépendant du contrôle effectif des établissements psychiatriques ?

La CIVESS exerce un contrôle inopiné, tous les deux ans, plus si des dysfonctionnements sont constatés, dans tous les établissements (hospitaliers, psychiatriques, médico-sociaux et psycho-sociaux). Son fonctionnement donne pleine satisfaction. Ses collaborateurs-trices connaissent les établissements de manière approfondie et possèdent une grande expérience dans le domaine de l'inspection. Déjà actuellement, les inspecteurs-trices de la CIVESS vérifient que le personnel a bien été sensibilisé à la législation sur les mesures de contrainte et s'informent sur les pratiques de l'institution en la matière. Une extension de mission qui élargirait le champ des contrôles aux dispositions légales concernant les PLAFA est envisageable ainsi que cela a été le cas, récemment, pour les établissements accueillant des personnes sous mesure pénale.

Le Conseil d'Etat entend ainsi élargir les protocoles d'inspection de la CIVESS aux aspects de plans de traitements. Lors de chaque visite de la CIVESS, un contrôle des plans de traitement sera effectué pour les personnes sous PLAFA.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 20 février 2019.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts –
Problèmes dans une institution pour handicapés : quid ?

Rappel de l'interpellation

Des problèmes ont été récemment médiatisés au sein d'une institution s'occupant d'handicapés atteints d'autisme. Ces dernières années, suite à des constatations faites dans certaines institutions, des mesures de surveillance ont été instituées avec des conditions strictes pour prévenir la maltraitance, notamment pour limiter la contention à de très rares cas.

Le Contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux (CIVESS) est chargé de la surveillance. Les commissions des plaintes sont à disposition des patients et de leurs familles en cas de problème.

Il semble donc que les outils existent pour assurer une prévention adéquate. Toutefois, en matière de travail en institution avec des personnes atteintes de handicap, la vigilance est d'autant plus nécessaire de la part des autorités de surveillance que les résidents sont des personnes très fragilisées. Si des faits, tels qu'ils sont décrits, sont relatés publiquement, il y lieu de s'interroger sur les processus de surveillance pour vérifier qu'ils soient adaptés en fonction des pathologies des résidents. La Commission de gestion, lors de la dernière législature, avait à plusieurs reprises soulevé cette nécessité de veille attentive au problème des questions de handicap, particulièrement au moment de la transition mineurs-majeurs — bilan COGES rapport 2016 p. 22.

Les questions suivantes sont posées au Conseil d'Etat :

1. A-t-il eu connaissance de ces faits avant qu'ils ne soient rendus publics ?
2. Dans l'affirmative, quelles mesures a-t-il prises ?
3. Quelles mesures de vigilance le CIVESS prend-t-il dans ses actions de surveillance, particulièrement en termes de formation, de supervision, d'encadrement du personnel et de son tournus ?
4. A-t-il institué un catalogue des alertes reçues avec une échelle de gravité en fonction des éléments transmis afin de déclencher le processus de surveillance ?

Réponse du Conseil d'Etat

Introduction

Au mois de mars 2018 la RTS ainsi que d'autres médias ont diffusé des informations relatives à des accusations de maltraitance sur des résidents dans le groupe de vie « Baobab » de la Cité du Genévrier à Saint-Légier, un établissement socio-éducatif de la fondation Eben-Hézer subventionné par le canton qui accueille des personnes adultes en situation de handicap.

Question 1 : A-t-il eu connaissance de ces faits avant qu'ils ne soient rendus publics ?

Le projet du groupe Baobab à la Cité du Genévrier a été mis en place en 2011 et comprenait cinq résidents présentant des troubles du spectre autistique (TSA). Dès 2014 le Service de prévoyance et d'aides sociales (SPAS) du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) a reçu des doléances de la part de trois familles dont les fils fréquentaient ce groupe. Ils signalaient leur insatisfaction relative au manque d'activités et au tournus du personnel qui encadrait leur fils. Un « groupe ressource » – réunissant des représentant-e-s des parents, de l'établissement, d'Autisme Suisse Romande et du SPAS – a été mis en place par la Cité du Genévrier en juillet 2014 afin de soutenir le projet de ce groupe de vie.

Un courrier anonyme adressé à l'une des familles en question a ensuite dénoncé de graves actes de maltraitance en octobre 2015. Suite à cet évènement, la direction de la Cité du Genévrier a immédiatement déposé une plainte au Ministère public de l'est vaudois pour établissement de la véracité des accusations et diffamation. En parallèle, les familles concernées ont déposé une plainte auprès de la Commission d'examen des plaintes des patients, résidents ou usagers d'établissements sanitaires et d'établissements socio-éducatifs (COP). Celle-ci a suspendu le dossier jusqu'à la fin de la procédure pénale, comme le veut la procédure en usage. L'ensemble de ces faits ont été signalés à l'époque au SPAS, qui a assuré un suivi continu de cette situation.

L'enquête de police n'a pour sa part pas permis d'établir la véracité des faits décrits dans le courrier anonyme. Le Ministère public de l'Est vaudois a donc classé la plainte en septembre 2016. La COP a ensuite repris ses travaux.

Question 2 : Dans l'affirmative, quelles mesures a-t-il prises ?

Le groupe Baobab de la Cité du Genévrier a fait l'objet de trois inspections inopinées de le CIVESS (Contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux) en avril 2012, mai 2013 et mai 2015, ainsi que d'une inspection sur mandat du SPAS (janvier 2017). Aucune de ces inspections n'a permis de relever des actes de maltraitance sur les résidents de ce groupe[1].

Compte tenu de la rupture des liens de confiance entre les parents et l'institution, et pour permettre à ces jeunes de retrouver un lieu de vie serein, le SPAS a mis tout en œuvre pour créer un lieu d'accueil dans une autre institution, début 2017, pour les 3 familles qui ont souhaité changer d'établissement. Des places spécialisées dans l'accueil de personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (TSA), des situations particulièrement complexes qui demandent un dispositif d'accompagnement spécialisé et conséquent, ont été créées le plus rapidement possible dans un autre établissement pour répondre à leur demande. Concernant les deux autres familles ayant un proche dans le groupe Baobab, elles n'ont pas souhaité changer d'institution et ont décidé de continuer de bénéficier des prestations de la Cité du Genévrier.

De son côté, la COP a initialement clôturé son instruction le 23 avril 2018. Cependant, le 5 juin 2018, une des parties à la procédure a sollicité la réouverture de l'instruction, afin d'auditionner un nouveau témoin, soit un ancien employé de la Cité du Genévrier, susceptible d'apporter de nouveaux éléments pertinents. Au vu des motifs invoqués, la Commission est entrée en matière sur cette réquisition de preuves et a décidé en conséquence de la réouverture de l'instruction.

[1] Il faut préciser que le CIVESS a réalisé d'autres inspections inopinées à la Cité du Genévrier depuis cette date à la fois dans le secteur qui incluait le groupe Baobab (juillet 2017) et dans d'autres secteurs de l'établissement (juillet 2017, janvier 2018, mai 2018).

En parallèle, le Chef du DSAS, sur la base du même témoignage qu'il a reçu directement, a décidé de mener une enquête administrative confiée à Monsieur Eric Toriel, ancien secrétaire général du DSAS. Elle a permis de compléter rapidement les investigations de la COP, qui a pu bénéficier de ses conclusions comme pièce au dossier d'instruction.

La Commission a communiqué sa décision relative à cette plainte le 28 septembre 2018[1] :

> *Au terme d'une instruction complète, la Commission est parvenue à la conclusion que les résidents du groupe Le Baobab n'ont pas subi, de manière répétée, de maltraitance physique, psychique ou verbale, au sein de leur lieu de vie. Elle a en revanche constaté que plusieurs résidents de ce groupe ont été directement victimes, à des occasions isolées, d'actes relevant de la maltraitance physique ou verbale de la part de certains collaborateurs, dont deux éducateurs en particulier.*
>
> *La Commission a retenu que l'établissement n'a pas pris toutes les mesures qui s'imposaient pour prévenir ces cas.*
>
> *La Commission précise néanmoins qu'un des collaborateurs concernés par ces faits a été licencié, à la fin du mois d'octobre 2015 ; les autres situations ne mettent pas en cause d'éducateurs qui seraient actuellement employés au sein de la Cité du Genévrier.*
>
> *La Commission est également parvenue au constat que les résidents du groupe Le Baobab, constitué d'une population particulièrement vulnérable, ont subi une forme de négligence, dans le cadre de leur prise en charge. L'instruction a révélé que l'équipe éducative en charge du groupe a subi un fort roulement de personnel et n'a pas été constituée de collaborateurs disposant des connaissances et compétences professionnelles requises en nombre suffisant, ce qui n'a pas permis une intervention et un accompagnement adapté. Les réactions éducatives n'ont pas été appropriées, de manière suffisamment constante, face à des personnes dont les besoins exigent une intervention spécifique.*
>
> *La Commission a retenu une violation des droits de la personne, au sens de l'art. 6k al. 1 let. b de la loi sur les mesures d'aide et d'intégration pour personnes handicapées (LAIH ; RSV 850.61).*
>
> *La Commission n'a au surplus pas constaté d'autre violation, en particulier pas de violation des dispositions légales en matière de mesures de contrainte.*
>
> *La Commission a décidé de prononcer, à titre de sanction disciplinaire, un avertissement à l'encontre de la Fondation Eben-Hezer, titulaire de l'autorisation d'exploiter la Cité du Genévrier.*

Par un communiqué de presse du 28 septembre 2018, le DSAS a confirmé avoir pris acte de la décision rendue par la COP et avoir également pris connaissance des conclusions de l'enquête administrative menée par Eric Toriel ainsi que ses recommandations[2] :

> *L'enquête administrative met en évidence des lacunes d'organisation, cependant elle relève que la direction de la Cité du Genévrier a pris les mesures, y compris des licenciements rendus nécessaires suite aux signalements des parents et des professionnels. Elle mentionne toutefois que certains certificats de travail délivrés à des collaborateurs ayant eu des comportements maltraitants ne reflétaient pas les actes pour lesquels ils avaient été licenciés, ce qui constitue un risque pour l'ensemble du réseau institutionnel en termes de reproduction de comportements maltraitants envers les résident-e-s dans d'autres établissements socio-éducatifs (ESE). Le rapport d'enquête met également en évidence que la procédure de signalement interne (procédure « aléas ») de la Cité du Genévrier est trop complexe, ce qui engendre des risques et a un effet décourageant envers le personnel.*
>
> *Sur cette base, le DSAS a décidé des mesures suivantes :*

[1] Extrait du communiqué de la COP du 28 septembre 2018.
[2] Extrait du communiqué de presse du DSAS du 28 septembre 2018.

- *Proposer un renforcement du cadre légal (modification LAIH et/ou RLAIH) pour introduire des instruments de suivi – signalement au Département et éventuellement interdiction de pratiquer – des collaborateurs ayant eu des comportements maltraitants envers les résident-e-s dans le réseau des ESE pour adultes du canton de Vaud.*
- *Demander la révision rapide à la Cité du Genévrier de son dispositif de signalement interne d'actes de maltraitance pour le rendre plus simple et efficace.*
- *Mettre en œuvre un plan d'action cantonal pour l'accompagnement des adultes avec troubles autistiques avec l'appui du Centre cantonal autisme (CCA) du CHUV.*
- *Dès cette fin d'année, offrir une formation sur la problématique des troubles de l'autisme aux directions du réseau institutionnel vaudois.*

Il faut également signaler que, depuis 2016, des organisations syndicales ont signalé au DSAS des problèmes relatifs aux conditions de travail au sein de la Cité du Genévrier, notamment en ce qui concerne le manque de dialogue entre la direction et les employé-e-s, l'utilisation des avertissements ainsi que les licenciements. Dans un premier temps, le SPAS a signifié aux organisations syndicales le fait que le canton n'a pas de compétence à intervenir en matière de conduite du personnel dans un établissement privé, sauf si cela a un impact sur la qualité des prestations délivrées au bénéficiaires qui sont subventionnées par les finances publiques.

Suite à une inspection CIVESS qui a eu lieu en juillet 2017 et qui a mis en évidence des problèmes importants en matière du turnover du personnel dans quelques secteurs de l'établissement et une utilisation très fréquente de remplaçant-e-s avec un risque conséquent relatif à la qualité des prestations délivrées, le SPAS a mandaté d'entente avec la direction de la Cité du Genévrier un audit externe portant sur les conditions de travail. Celui-ci s'est déroulé entre novembre 2017 et le printemps 2018. Il a été mené par une instance indépendante et a essentiellement porté sur l'organisation et le management de la Cité du Genévrier. La démarche a associé l'ensemble du personnel.

Dans ce cadre, un accord a été conclu entre la direction de la Cité du Genévrier et des organisations syndicales (AvenirSocial section Vaud et la Fédération syndicale SUD) le 28 juin 2018 concernant les modalités de création d'une commission du personnel et la création d'une structure ponctuelle instituant des rencontres destinées à améliorer le dialogue au sein de cet établissement.

Question 3 : Quelles mesures de vigilance le CIVESS prend-t-elle dans ses actions de surveillance, particulièrement en termes de formation, de supervision, d'encadrement du personnel et de son tournus ?

Dans le cadre des inspections, le CIVESS contrôle que les qualifications et compétences des collaborateurs engagés correspondent à la mission de l'institution et aux besoins des résident-e-s. D'une part, elle vérifie si la formation du personnel d'accompagnement est conforme aux exigences cantonales en la matière, qui sont élevées dans le domaine des établissements socio-éducatifs (ESE) : 50% du personnel avec une formation tertiaire au minimum et 20% de personnel non formé au maximum. De l'autre, elle vérifie si le personnel en place dispose des perfectionnements professionnels (formation continue, spécialisations, etc.) inhérents aux problématiques spécifiques des bénéficiaires.

Question 4 : A-t-il institué un catalogue des alertes reçues avec une échelle de gravité en fonction des éléments transmis afin de déclencher le processus de surveillance ?

Le CIVESS est responsable d'effectuer des inspections dans chaque lieu de vie au minimum chaque deux ans. Cette fréquence peut toutefois être modifiée lorsque les inspections relèvent des lacunes importantes.
Le contrôle porte un regard sur le respect des droits, de la sécurité, la dignité et l'autonomie des usagers. Il veille également à l'application des bonnes pratiques dans la réalisation des prestations. Au terme de l'inspection CIVESS, les établissements socio-éducatifs sont déclarés conformes ou non conformes au standard cantonal :

- Si 80% de critères sont atteints et aucun critère non atteint, l'établissement est considéré comme conforme ;
- Si 20% des critères sont non atteints, l'établissement est considéré comme non-conforme.

Des inspections de suivi sont réalisées lors de non-conformité. En parallèle, en cas de signalement, elle peut effectuer une inspection sur mandat.

Il faut également signaler qu'une importante stratégie de prévention de la contention dans les établissements socio-éducatifs a été mise en place depuis plusieurs années : interdiction généralisée des mesures de contrainte (notamment l'enfermement et l'attachement) et instauration d'un comité de révision qui valide les exceptions éventuelles à ce principe (où chaque mesure de contrainte est annoncée sur obligation légale). Les pratiques de contention ont été ainsi massivement réduites au cours de cette période.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 novembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Sonya Butera et consorts - Se faire vacciner ou ne pas se faire vacciner, telle n'est pas la question...

Rappel de l'interpellation

La vaccination est une mesure de santé publique simple et efficiente, permettant une protection individuelle et collective contre plusieurs maladies infectieuses. Une bonne couverture vaccinale permet d'endiguer la propagation d'une maladie, offrant une protection des personnes au système immun plus fragile ou ne pouvant elle-même se vacciner pour des raisons médicales, tels que les nourrissons, les personnes âgées ou les patients polymorbides et/ou polymédicamentés. Plus le nombre de personnes vaccinées est important, plus les maladies correspondantes sont rares.

En Suisse, les directives et recommandations en matière de vaccination sont actualisées annuellement par l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) : un plan de vaccination est régulièrement mis à jour selon l'état des connaissances médicales, en concertation avec une commission d'experts (Commission fédérale pour les vaccinations) et Swissmedic. Il tient, entre autre, compte de l'évolution des données concernant l'efficacité et la fiabilité des vaccins, de l'évolution de la situation épidémiologique en Suisse ou encore des recommandations de l'OMS. L'OFSP mène parfois des campagnes de vaccination nationales.

Comme pour toute autre mesure médicale, un vaccin donné n'est, bien entendu, recommandé que si son bénéfice dépasse largement le risque d'effets indésirables. L'efficacité de nombreux vaccins repose sur un plan vaccinal débutant dans l'enfance, comprenant parfois des rappels à l'âge adulte. Certains vaccins ont une indication saisonnière, alors que d'autres sont plutôt liés aux étapes de la vie : c'est ainsi que l'on inocule le vaccin de la grippe en automne et que la fin de l'hiver est le moment le plus opportun pour celui contre la méningo-encéphalite transmise par les tiques (FSME) ; la prévention de la coqueluche chez le nouveau-né s'appuie principalement sur un rappel/complément de vaccination des femmes enceintes et de son entourage familial. Relevons qu'en raison du vieillissement de la population et de l'augmentation du nombre de personnes vivant avec une ou plusieurs pathologies chroniques, le public-cible de la vaccination de la grippe croît chaque année.
Si le statut vaccinal des jeunes vaudois-es fréquentant l'école obligatoire est scruté par l'Unité de Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), peu semble connu quant à la couverture de notre population adulte. Des données récentes montrent toutefois que la couverture vaccinale de la population adulte suisse est loin d'être optimale.

Depuis octobre 2016, moyennant une autorisation délivrée par l'Office du médecin cantonal vaudois, les pharmacies de notre canton peuvent proposer certains vaccins aux adultes et aux jeunes de plus de 16 ans. Les conditions d'octroi — formation, infrastructure, sécurité…— de cette autorisation sont strictes. Ces nouveaux points de vaccination complètent l'offre vaccinale déjà connue de la population : cabinet privé, centre de vaccination et médecine des voyages, délégation infirmière en entreprise ou en institution…
Ces nouveaux lieux de vaccination ont notamment l'avantage de faciliter l'accès à la vaccination des vaudois-es qui n'auraient pas de médecin traitant ; cette volonté de confier aux pharmaciens vaudois cette tâche de santé publique a toute sa logique dans le contexte actuel de pénurie de médecins généralistes, au même titre que l'élargissement du champ de compétence du personnel infirmier récemment votée par le Grand Conseil. Le canton de Vaud a également soutenu la promotion par la Société vaudoise de pharmacie d'un carnet de vaccination électronique lancé par l'OFSP, effectuée en marge d'une campagne de contrôle de la couverture vaccinale.

Pour faire suite à l'arrivée de ce nouvel acteur sanitaire cantonal dans le domaine de la vaccinologie, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. *Quelle est la couverture vaccinale de la population adulte du canton de Vaud ?*
2. *Quelle est, le cas échéant, la stratégie du Conseil d'Etat pour améliorer la couverture vaccinale de cette population, notamment pour identifier et diminuer d'éventuelles vaccinations « incomplètes » ?*
3. *Dans quelle mesure la possibilité de vacciner en pharmacie a-t-elle été exploitée par la population vaudoise ?*
4. *Dans le contexte de pénurie en médecins généralistes, quelle est, ou a été, la stratégie du Conseil d'Etat pour faire connaître ces nouveaux lieux de vaccination ouverts à la population vaudoise ?*
5. *Lors des campagnes nationales de vaccination, comment l'information est-elle relayée auprès, et au sein, des pharmacies ?*
6. *Avec le développement du dossier électronique du patient (DEP), quelle suite sera donnée au carnet de vaccination électronique de l'OFSP actuellement promu par les officines vaudoises ?*

Réponse du Conseil d'Etat

1. **Quelle est la couverture vaccinale de la population adulte du canton de Vaud ?**

   Les évaluations de couverture vaccinale ne se font pas chez l'adulte, en règle générale. D'une part, la protection de la population est liée au taux de couverture chez les enfants, d'autre part les renseignements fiables chez l'adulte manquent le plus souvent. Les évaluations régulières portent sur les enfants de moins de deux ans (norme internationale) et sur les enfants entrant et sortant de scolarité obligatoire. Des exceptions existent, notamment portant sur des vaccins tels celui contre la grippe pour certains groupes de population (personnes âgées, personnels soignants). Par ailleurs, il existe des estimations liées à des pathologies émergentes comme la coqueluche, c'est-à-dire la vaccination des adultes en contact avec des enfants de moins de 6 mois, dont on sait qu'elle est insuffisante. En effet, la recommandation de vacciner ces adultes est récente.

   Les résultats des études de couverture vaccinale de ces dernières années montrent que le canton de Vaud est parmi les cantons qui obtiennent les meilleurs scores, à l'instar de la majorité des cantons romands, et le plus souvent nettement supérieurs aux cantons de Suisse alémanique. Les résultats détaillés sont consultables sur le site suivant de l'OFSP :
   https://www.bag.admin.ch/bag/fr/home/gesund-leben/gesundheitsfoerderung-und-praevention/impfungen-prophylaxe/informationen-fachleute-gesundheitspersonal/durchimpfung.html

2. **Quelle est, le cas échéant, la stratégie du Conseil d'Etat pour améliorer la couverture vaccinale de cette population, notamment pour identifier et diminuer d'éventuelles vaccinations « incomplètes » ?**

   L'essentiel est de faciliter l'accès aux vaccinations pour la population adulte en bonne santé. Dans ce but, le DSAS a pris la décision, en 2016, d'accorder le droit aux pharmaciens de vacciner en pharmacie. Cette décision s'est basée sur une convention entre la SVM, Médecins de familles Vaud et la SVPh. La liste des vaccinations autorisées est en constante évolution. Une des prestations en pharmacie comprend une évaluation du status vaccinal et des conseils de mise à jour ou de rattrapage de ce status en fonction du plan de vaccination national.

   En cas de survenue d'un cas, ou de flambée de cas, concernant une maladie qui peut être prévenue par la vaccination, l'Office du médecin cantonal, informé via le système de déclaration obligatoire des maladies transmissibles (double annonce : laboratoires et médecins), enquête sur la source, les contacts et l'extension possible des cas. Il procède à une intervention de contrôle. Dans une situation typique, comme une rougeole par exemple, ce contrôle comprend une vaccination des contacts post exposition lorsqu'ils peuvent être identifiés à temps, une vaccination dans le périmètre à risque, et si nécessaire, une éviction des personnes-contacts non immunes possiblement en cours d'incubation.

3. **Dans quelle mesure la possibilité de vacciner en pharmacie a-t-elle été exploitée par la population vaudoise ?**

   La vaccination en pharmacie a débuté à l'automne 2016 avec la grippe. Sur la saison 2016-2017, 36 pharmacies avaient le droit de vacciner sur le canton de Vaud pour 550 vaccinations effectuées. La campagne de vaccination contre la grippe en 2017-2018 a été effectuée dans 47 pharmacies pour un total de 1198 vaccinations.

   Les autres vaccinations ont été autorisées dès février 2017 : il s'agit de la vaccination rougeole-oreillons-rubéole (ROR), la vaccination contre l'encéphalite à tiques et les vaccins contre les hépatites A,B et A+B. Très peu de vaccinations ont été effectuées dans les pharmacies. Une évaluation a été faite du 30.3.2017 au 30.3.2018 : il y a eu 7 vaccinations ROR, 144 vaccinations contre l'encéphalite à tiques et 38 pour les hépatites.

   Cette possibilité est encore peu exploitée par la population adulte en bonne santé.

   Actuellement, 85 pharmacies ont l'autorisation de vacciner sur l'ensemble du canton, ce qui représente le tiers de toutes les officines vaudoises.

4. **Dans le contexte de pénurie en médecins généralistes, quelle est, ou a été, la stratégie du Conseil d'Etat pour faire connaître ces nouveaux lieux de vaccination ouverts à la population vaudoise ?**

   Le rôle de l'Etat consiste à garantir la qualité et la sécurité de l'activité de vaccination en pharmacies : formation initiale et continue des pharmaciens, adéquation des locaux, suivi des vaccinations effectuées dans le canton. L'information sur cette activité est du ressort des sociétés faîtières qui ont signé la convention soit SVM, SVPh et Médecins famille Vaud.

   Les pharmacies qui ont l'autorisation de vacciner figurent sur le site pharmasuisse, société professionnelle des pharmaciens et sur le site de la SVPh.

   Le canton de Vaud a une page sur le site de l'OFSP « sevaccinercontrelagrippe.ch » qui informe de la stratégie cantonale pour la vaccination contre la grippe.

5. **Lors des campagnes nationales de vaccination, comment l'information est-elle relayée auprès, et au sein, des pharmacies ?**

   L'information des campagnes de vaccination nationales est relayée auprès des pharmacies par le biais des sociétés faîtières : pharmasuisse et la société vaudoise des pharmaciens (SVPh).

6. **Avec le développement du dossier électronique du patient (DEP), quelle suite sera donnée au carnet de vaccination électronique de l'OFSP actuellement promu par les officines vaudoises ?**

   Un format d'échange pour les vaccins a été défini au niveau suisse. Les cantons romands se sont déjà positionnés auprès de la Confédération pour que la plate-forme mesvaccins.ch devienne la plateforme de référence par rapport à la vaccination et que celle-ci soit directement accessible depuis le dossier électronique du patient.

   Des discussions sont en cours au niveau de e-healthsuisse afin qu'une solution soit proposée.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 12 décembre 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

(Séance du mardi 20 mars 2018) **POS**
18_POS_041

Postulat Jean-François Chapuisat et consorts – Nos terrains de sport ne sont pas des décharges à ciel ouvert !

Texte déposé

Nous sommes tous attachés à la santé de nos enfants et de nos petits-enfants.

Nous nous fions aux directives européennes fixant les limites de toxicité des jouets pour enfants. La limite maximale de substances nocives dans les plastiques est fixée à 0.5 mg/kg. Or, il existe un jeu extrêmement populaire qui contient non pas 2 x plus, ni 20 x plus, ni même 200 x plus, mais bien 2000 x plus de substances toxiques, pourtant déclarées cancérigènes ! Ce jeu, que de nombreux jeunes de notre canton pratiquent, porte le nom de football.

Sur chaque terrain synthétique sont déversés 23'000 pneus réduits en microbilles et en poussière. Or, ces particules sont chargées de nombreux produits : de l'arsenic, du plomb, du chrome, des hydrocarbures, etc. Jusqu'à 190 substances toxiques ou cancérigènes sont retrouvées dans ces petits granulés qui s'introduisent dans le sang via la peau, la bouche, les poumons, les muqueuses, etc.

Une exposition soutenue à ces hydrocarbures aromatiques polycycliques entraînerait de probables mutations génétiques au sein du système lymphatique. Des statistiques ont été réalisées, portant sur 237 cas de cancer chez de jeunes joueurs et joueuses ayant évolué sur des terrains synthétiques, dont deux tiers de gardiens, les plus exposés à ces particules. Suffisamment alarmant pour que New York et une centaine de villes américaines renoncent à ces granulés.

Lymphomes et leucémies sont en très forte augmentation chez les adolescents, du jamais vu auparavant. Il est probable que ceux-ci apparaissent en raison de la présence de ces modificateurs endocriniens contenus dans les produits dérivés du pétrole.

D'autre part, et d'un point de vue environnemental, c'est n'est pas moins de 210 tonnes de pneus qui sont déversé sous forme de microbilles par terrain de football. Il va sans dire qu'une partie non négligeable d'entre-elles vont se retrouver dans notre environnement.

Ce postulat demande, dès lors, d'étudier l'opportunité de prendre des mesures concrètes par rapport à l'utilisation de pneus recyclés dans les terrains de sport en général et de football en particulier.

De plus, nous demandons au Conseil d'Etat de renseigner le Grand Conseil sur le nombre de terrains de football concernés par cette problématique dans le canton et sur sa position par rapport à l'utilisation de ces microbilles.

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures.

(Signé) Jean-François Chapuisat
et 44 cosignataires

Développement

M. Jean-François Chapuisat (V'L) : — Quelle différence y a-t-il entre ceci et cela ? *(Le député montre deux objets qu'il tient dans les mains. N.d.l.r.)* Ceci est un jouet pour enfant et cela est un bocal rempli de microbilles de pneus, soit des pneus concassés. On trouve le premier dans la chambre d'un enfant et on trouve le second sur un terrain de football synthétique, c'est-à-dire sur la plupart des terrains. Des polymères verts imitent les brins d'herbe et on remplit les interstices avec cette matière, de façon à assurer la stabilité du terrain et sa souplesse. Quel est le point commun entre ces deux objets ? Tous deux sont fabriqués à base de pétrole et contiennent donc des hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP). Certaines de ces molécules sont toxiques et cancérigènes, et c'est la raison pour laquelle il existe une norme. Pour les jouets, la norme est formulée dans l'Ordonnance du Département de l'intérieur sur la sécurité des jouets ; elle est de 0,5 milligrammes par kilo. La norme pour les

granulés est la norme des pneus, soit 1 gramme par kilo ! Le facteur de différence est de 2000 ! Pour quelle raison une norme aussi stricte vaut-elle pour les jouets ? C'est du fait qu'un enfant peut le toucher — l'objet peut donc entrer en contact avec la peau — voire le mettre à la bouche. Dans le cas des billes, on marche dessus, ou plutôt on court dessus. Et lorsque l'on court, on respire fort et comme les particules se répandent aussi dans l'atmosphère, on les respire. Il est à noter que, dans les pneus, il n'y a pas seulement des HAP, mais de l'arsenic, du plomb et bien d'autres substances — au total, plus de 190 substances toxiques.

Mon but n'est pas d'être alarmiste. L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) ne voit aucun problème à ce que nous puissions utiliser ces granulés. Il est toutefois intéressant de relever qu'un entraîneur, à la fin d'un match ou d'un entraînement, donne des directives aux enfants, dont notamment :

1. bien se laver les mains avant de manger un sandwich ;
2. se secouer de façon à n'emporter avec soi, à la maison, qu'un minimum de microbilles ;
3. surtout, en cas de blessure, bien nettoyer la blessure à l'eau et enlever toutes les microbilles qui pourraient s'y loger.

Dès lors, ne devrait-on pas appliquer un principe de précaution par rapport à l'utilisation de ce matériau ?

L'autre problème est environnemental, car ce ne sont pas quelques kilos de ce matériau qui sont utilisés, mais pas moins de 120 tonnes — soit l'équivalent de 20'000 pneus — par terrain de football ! Or, je n'ai pas eu besoin de me déplacer la nuit pour creuser un trou en secret afin de récolter ces microbilles : il suffit de racler avec la main pour remplir le bocal. Autrement dit, les microbilles se dispersent dans notre environnement, soit du fait des joueurs qui les emmènent, soit du fait d'un bel orage ou d'un bon coup de vent. Etrange façon de recycler nos pneus : autant les jeter directement au lac !

Les municipalités concernées le savent bien, car de temps à autres, il est nécessaire de commander à nouveau un camion de ce matériau pour compléter et rechaper les terrains.

Un postulat a été déposé auprès de la commune de Lutry où il a été accepté par le Conseil communal. Il demande à la municipalité d'étudier la possibilité d'un moratoire par rapport à ce type de matériel. Ce même postulat sera encore déposé demain auprès de la commune de Pully.

Pour conclure, ce postulat demande au Conseil d'Etat d'étudier l'opportunité de prendre des mesures par rapport à ce type de produit et au nombre de terrains de football concernés dans notre canton. Je fais circuler le bocal parmi vous.

Le postulat, cosigné par au moins 20 députés, est renvoyé à l'examen d'une commission.

GRAND CONSEIL

JUIN 2018 **RC-POS**
(18_POS_041)

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

Postulat Jean-François Chapuisat et consorts -
Nos terrains de sport ne sont pas des décharges à ciel ouvert !

1. PREAMBULE

La Commission s'est réunie le 4 juin 2018, salle Romane, sise dans le Parlement vaudois, rue Cité-Devant 13 à Lausanne, pour traiter de cet objet. Elle était composée de MM. Jean-Daniel Carrard, Jean-François Chapuisat, Philippe Ducommun, Olivier Epars, Olivier Gfeller, Alexandre Rydlo et Nicolas Suter (président et rapporteur).

M. le Conseiller d'Etat Pierre-Yves Maillard, chef du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS), a également participé à la séance, accompagné de Mme Isabelle Rossi, médecin cantonal adjointe.

M. Yvan Cornu, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance, ce dont nous le remercions.

2. POSITION DU POSTULANT

Le postulant a décidé de porter devant le Grand Conseil la problématique des microbilles de pneus recyclés utilisés pour le remplissage des terrains de football synthétiques. L'utilisation de microbilles dérivées de pneus soulève une double problématique, un aspect environnemental et un aspect lié à la santé publique.

Aspect environnemental

L'utilisation de ces granulés pose un problème environnemental puisque l'on déverse l'équivalent de 23'000 pneus usagés sur un seul terrain de football afin de remplir les espaces entre les fibres synthétiques. De plus, il est nécessaire de rajouter régulièrement ce mélange de granulés et de sable car, à l'usage, celui-ci se disperse dans la nature.

Aspect lié à la santé publique

Les pelouses synthétiques utilisant des agrégats de pneus dégagent des fortes odeurs, surtout lorsqu'il fait chaud ; des substances nocives peuvent ainsi être absorbées par les sportifs qui les respirent ou lorsque leur peau est en contact direct avec ces granulés.

A ce jour, il n'existe pas d'étude scientifique prouvant la toxicité de ces revêtements, néanmoins une étude européenne est en cours de réalisation à ce sujet dont les résultats devraient être publiés en 2019.

Le postulant demande au Conseil d'Etat de :

- prendre des mesures par rapport à l'utilisation des granulés fabriqués à partir de pneus recyclés.

  Il ne s'agit pas d'une attaque contre les terrains synthétiques car ces derniers peuvent être remplis avec d'autres matières, notamment du liège ou du caoutchouc. Certes, ces matériaux coûtent plus chers, mais il faut prendre en compte le fait que les terrains sont amortis sur une durée de 10 à 15 ans ;

- donner une information aux communes, en particulier à celles qui ont prévu de réaliser ou de changer des terrains synthétiques ;

– renseigner le Grand Conseil sur le nombre de terrains de football concernés par cette problématique dans le canton et sur sa position par rapport à l'utilisation de ces microbilles.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Le Conseil d'Etat n'a pas d'avis arrêté à ce stade de la prise en considération du postulat étant donné que les études disponibles à ce jour ne font pas de cette problématique une priorité sanitaire. Néanmoins, étant donné la prise de conscience actuelle et en appliquant le principe de précaution, il semble évident que les nouveaux projets de terrains favoriseront un choix de matériaux moins critiques tel que liège, caoutchouc naturel ou fibre de coco. A titre d'exemple, la commune de Lausanne a choisi des billes de liège pour le remplissage de ses six nouveaux terrains synthétiques sur le site de la Tuilière.

Sur la base des connaissances scientifiques actuelles qui concluent à des risques négligeables pour la santé des sportifs, la plupart des agences de santé nationales excluent un risque accru pour la santé (cancer) provenant de l'utilisation de pelouses synthétiques remplies de granulés issus de pneus recyclés. Le chef du DSAS estime qu'il n'est toutefois pas nécessaire d'attendre le résultat d'études plus poussées pour favoriser le passage à des produits moins nocifs, d'autant plus qu'il existe des alternatives.

Le Conseiller d'Etat n'a pas d'objection à répondre à ce postulat de manière assez rapide.

4. DISCUSSION GENERALE

La discussion générale s'est portée principalement sur la disponibilité d'études scientifiques au sujet des matériaux dérivés de pneus ainsi que sur l'élargissement du champ de ce postulat à d'autres types de surfaces utilisées soit pour le sport, soit pour les activités récréatives. Plusieurs députés ont soulevé des questions sur l'éventuelle nocivité d'autres surfaces sportives, comme par exemple le tartan des pistes d'athlétisme ou la terre battue synthétique des terrains de tennis.

Il a été relevé que les terrains synthétiques actuels ont déjà nettement évolué par rapport aux premiers terrains installés. D'importantes évolutions techniques ont été apportées en ce qui concerne les différentes couches de matériaux qui composent un terrain synthétique. Le confort d'utilisation et les caractéristiques techniques, notamment le rebond, ont été grandement améliorés. Une transition vers l'utilisation de matériaux non nocifs et plus confortables, en particulier en termes de dégagement d'odeurs, semble donc une évolution naturelle souhaitée par tous.

A la question d'un député, le postulant répond que l'interdiction d'utiliser des microbilles venant de pneus, faite par plusieurs villes américaines, répond au principe de précaution et ne se base pas sur des études scientifiques.

Un député relève que deux études disponibles actuellement[1] ne concluent pas à des risques liés à l'utilisation de microbilles issues de pneus. Il est également fait mention que la concentration en hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP) cancérogènes présents dans la fabrication des pneus tend à diminuer de par les réglementations aussi bien européenne que suisse pour la fabrication de pneus. Cela ne représente néanmoins pas une garantie sur la qualité future des produits dérivés de pneus dont on ne saurait garantir la provenance.

Quant à l'extension de ce postulat à d'autres types de surface sportives ou récréatives, un député propose de se limiter aux terrains qui ont des éléments qui se décollent facilement, ce qui est le cas des éléments

[1] Rapport de mai 2017 de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) sur la problématique du risque sanitaire des pelouses synthétiques :
https://www.bag.admin.ch/dam/bag/fr/dokumente/chem/themen-a-z/factsheet-kunstrasen.pdf.download.pdf/mai-2017-fiche-dinformation-gazon-fr.pdf
Rapport sur les risques potentiels pour la santé des granules de caoutchouc recyclé par l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA)
https://echa.europa.eu/documents/10162/13641/annex-xv_report_rubber_granules_fr.pdf/fb5dae24-620d-b6ec-e4da-b82b1b61cc46

rugueux autour des places de jeux pour enfants ou des courts de tennis en terre battue synthétique qui contiennent un matériau de remplissage. Un autre député trouverait intéressant d'étudier la toxicité d'autres surfaces synthétiques extérieures dédiées à la pratique du sport, qui sont composées à base de polymères fabriqués à partir de pétrole. A ce sujet, le Conseiller d'Etat relève que les normes de toxicité admises pour ces granulés sont 100 à 1000 fois moins sévères que celles appliquées aux autres matériaux inertes utilisés par exemple dans les salles de sport.

D'après un premier sondage effectué par l'office du médecin cantonal, il n'y aurait que 20 terrains sur le territoire vaudois qui contiennent ce type de granulés. Le département pourrait assez facilement recommander aux communes concernées de remplacer ce matériau d'ici quelques années, par exemple à l'occasion d'un renouvellement de la pelouse.

En conclusion, le Conseiller d'Etat se dit convaincu que l'utilisation des granulés issus de pneus recyclés a vécu. Vu le battage médiatique, il paraît en effet impossible qu'une Municipalité fasse passer un projet de terrain contenant ce type de microbilles. Il convient que le Conseil d'Etat accompagne cette transition vers des produits naturels sans risque. Dans sa réponse au postulat, le Conseil d'Etat pourra aussi évaluer l'impact sur la santé et l'environnement de revêtements sur d'autres types de terrains de sport.

5. VOTE DE LA COMMISSION

Prise en considération du postulat :

La commission recommande au Grand Conseil de prendre en considération ce postulat à l'unanimité, et de le renvoyer au Conseil d'Etat.

Aubonne, le 2 juillet 2018

Le rapporteur :
(Signé) Nicolas Suter

Grand Conseil - Secrétariat général
Pl. du Château 6 - 1014 Lausanne

Pétition au Grand Conseil

Déposé le 26.06.18

18_PET_020

Les signataires de la présente pétition ont pris connaissance du fait que 40% des personnes qui auraient droit au subventionnement de leur prime d'assurance maladie ne sollicitent pas cette aide.

En 2016, plus de 200'000 habitant·e·s de notre canton ont bénéficié de ce subside partiel ou total. L'augmentation de la population, l'augmentation des primes et le blocage, voire la diminution des revenus d'une large partie de la population expliquent que le taux des bénéficiaires soit passé de 203'000 en 2016 à plus de 220'000 à fin 2017, soit une augmentation de 8%.

Or, 40 % des ayant droits potentiel·le·s ne demandent pas cette aide. Cela ne peut être sommairement attribué à des conduites individuelles irresponsables ou négligentes. Ce sont bien des difficultés sociales, matérielles, psychologiques ou culturelles qui empêchent cette fraction de la population d'accéder à ce droit.

Par ailleurs, toutes ces personnes sont ou peuvent être connues par l'administration fiscale. L'article 10 de la Loi d'application vaudoise de la Loi fédérale sur l'assurance-maladie, établit que *«Le Conseil d'Etat en collaboration avec l'Administration cantonale des impôts, informe périodiquement les personnes susceptibles de bénéficier d'un subside».*

Cette obligation légale n'est pourtant pas réalisée. Les autorités publiques n'appliquent pas la loi et contribuent à maintenir dans la gêne et la précarité des dizaines de milliers de personnes.

Partisan·e·s de l'automaticité des prestations et de l'égalité des droits, les signataires vous adressent la présente pétition pour demander:

1. que le Grand Conseil use de ses pouvoirs et compétences pour que, dans les meilleurs délais le Conseil d'Etat respecte le dispositif légal, en assure l'application et informe les bénéficiaires potentiel·le·s de leurs droits,

2. que tous/tes les ayant droits potentiel·le·s soient aidé·e·s dans leurs démarches pour accéder à ces droits par le service public,

3. que les démarches soient simplifiées par la prise en compte des informations fournies par l'administration fiscale, comme cela se fait déjà dans d'autres cantons, par exemple celui de Berne,

4. que cette démarche pour le subventionnement de l'assurance-maladie soit généralisée à toutes les aides et subventions relevant de la sécurité sociale.

Nom	Prénom	NPA, localité	Signature

La présente pétition est à faire parvenir, même partiellement remplie, au plus tard le **30 avril 2018** à:
APED, Pl. Chauderon 5, 1003 Lausanne

canton de vaud

GRAND CONSEIL

JANVIER 2019 **RC-PET**
(18_PET_20)

RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DES PETITIONS
chargée d'examiner l'objet suivant :

Pétition pour l'information automatique des ayants droit aux subsides à l'assurance-maladie

1. PREAMBULE

La commission thématique des pétitions a siégé le jeudi 27 septembre 2018 pour traiter de cet objet à la salle du Bicentenaire, Place du Château 6 à Lausanne. Elle était composée de Mme Séverine Evéquoz, de MM. Daniel Trolliet, Olivier Petermann, Daniel Ruch, Pierre-André Pernoud, Jean-Louis Radice, Olivier Epars, Guy Gaudard, Fabien Deillon (remplaçant Philippe Liniger, excusé), Pierre François Mottier (remplaçant François Cardinaux, excusé), sous la présidence de Vincent Keller.

Monsieur Jérôme Marcel, secrétaire de la commission (SGC) a tenu les notes de séance.

2. PERSONNES ENTENDUES

Pétitionnaires : *La délégation est composée de* : MM. Joaquim Manzoni, POP Lausanne et Amis du peuple ; Gabriel Pinson, président POP Vaud ; Arthur Auderset ; Johnson Bastidas, conseiller communal à Renens ; Mathieu Clément, Amis du peuple.

Représentants de l'Etat : *La délégation est composée de* : M. Mathieu Carnal, Responsable de missions administratives et stratégiques au Centre de compétence RDU du SG-DSAS.

3. DESCRIPTION DE LA PETITION

Cette pétition a été adressée par un collectif de militants, et non au nom d'un parti politique. Il s'agit de demander, entre autres mais pas uniquement, une automaticité des droits aux subsides à l'assurance-maladie, ainsi que toute prestation auxquelles peuvent avoir droit les personnes dans le besoin. Une possibilité à leurs yeux facilement réalisable au niveau du canton en se basant sur les déclarations fiscales. 40% des personnes qui auraient droit à ces subsides ne les demandent en effet pas, à causes des barrières de la langue, de l'informatique, etc. Les assurances-maladies représentent un poste important dans le budget des ménages. D'autres prestations pourraient faire l'objet d'une attribution automatique, comme les bourses d'études, allocations logement, prestations liées au handicap, etc. Il s'agit que les ayants droit touchent ces prestations sans passer par la contrainte d'une demande. L'objectif n'était pas de récolter le maximum de signature, mais de porter le débat au Grand Conseil via une pétition.

4. AUDITION DES PETITIONNAIRES

Ils expliquent que les cantons de Genève et du Valais appliquent d'ores et déjà cette automaticité. Dès lors à leurs yeux il y a au niveau de l'Etat tous les éléments nécessaires à la mise en application d'une telle automaticité. Il relève que les personnes qui ne font pas la

demande alors qu'ils en ont le droit, de même que les personnes à l'AI négligent de demander des prestations auxquelles ils auraient droit. La barrière informatique est importante.

Ils expliquent que lors de la présentation du budget le 20 septembre 2018, le chef du DFIRE a clairement dit que l'attribution automatique des subsides à l'assurance-maladie dans le canton de Vaud coûterait plusieurs dizaines de millions à l'Etat, des sommes en l'état non prévues au budget auxquelles l'Etat aurait peine à faire face. Or, une nouvelle politique des subsides a été mise en place, le nombre de bénéficiaire peut être calculé par l'Etat, on connaît les coûts, mais on ne se dote pas des moyens financiers pour mettre en œuvre la législation, avec comme corollaire de mettre des bâtons administratifs dans les roues pour en rendre l'accès difficile.

Il semblerait que l'accès à l'administration se fait essentiellement par le biais de l'informatique, or nombre de personnes ne maîtrisent pas ces outils ou ne sont pas équipées. Les questionnaires sont parfois longs et compliqués. De plus l'OVAM est un organe qui a beaucoup de retard de traitement des demandes. Demander ces subsides est dès lors une démarche longue et compliquée pour de nombreuses personnes, alors qu'une application automatique du droit par le biais de la taxation fiscale est extrêmement simple, avec la garantie que l'ensemble des personnes qui devraient bénéficier de ces subsides les reçoivent effectivement.

Un député demande ce qu'il en est de la pratique évoquée par les pétitionnaires dans les cantons du Valais et de Genève. Quelles informations ils ont ? Un pétitionnaire explique que dans les cantons de Genève et du Valais, le système tel que décrit est utilisé : sur la base du revenu déterminant de la déclaration d'impôt, et la prime cantonale, le subside est attribué automatiquement, à l'exception de certains cas (personnes taxées d'office, situations particulières, etc.).

Il est relevé que par la LPGA (Loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales) inclut un article selon lequel l'Etat doit informer les citoyens qu'ils sont potentiellement bénéficiaires.

5. AUDITION DU/DES REPRESENTANT/S DE L'ETAT

Réponses de l'administration aux questions de la pétition :

1. *Que le Grand Conseil use de ses pouvoirs et compétences pour que, dans les meilleurs délais le Conseil d'Etat respecte le dispositif légal, en assure l'application et informe les bénéficiaires potentiel-le-s de leurs droits.*

Le DSAS entend par cela l'information ciblée relevant de l'art. 10 LVLAMal qui stipule que « le Conseil d'Etat, en collaboration avec l'Administration cantonale des impôts, veille à informer périodiquement les personnes susceptibles de bénéficier d'un subside». En 2018 l'Etat a répondu à cette demande puisque depuis début septembre on a commencé à informer 85'000 ménages représentant 120'000 personnes qu'ils sont bénéficiaires potentiels de subsides LAMal. Cette information se fait par tranche de 10'000 par semaine et est en cours. L'ACI remet un exemplaire des documents remis, qui sont le plus explicites possibles. Le DSAS sait que ces informations ciblées sont utiles et nécessaires mais ne sont pas la panacée : en 2011, une opération du même type a en effet montré qu'il y a un taux de retour de 20% de demandes. Cela s'explique de par l'imperfection du ciblage, notamment le décalage entre période fiscale 2015 ou 2016 et situation actuelle.

2. *Que tous/tes les ayant droits potentiel-le-s soient aidé-e-s dans leurs démarches pour accéder à ces droits par le service public.*

Pour le département, les moyens de communication énoncés ci-avant sont en soi une aide aux ayant droits potentiels en leur faisant prendre conscience de leurs droits et les amener à faire une demande. Pour les personnes les plus démunies, de manière classique le département se base sur un réseau dense de 30 agences d'assurances sociales réparties dans le canton, où des professionnels habitués à prendre en charge les demandes des personnes démunies face aux démarches administratives (barrière linguistique, personnes âgées, etc.) De plus, un formulaire de demande en ligne a été mis en place dès le 1er septembre 2018, qui d'après les premiers retours fonctionne bien. Ce site, créé avec le concours de professionnels, permet en 20 à 30 minutes de déposer une demande de subside.

3. *Que les démarches soient simplifiées par la prise en compte des informations fournies par l'administration fiscale, comme cela se fait dans d'autres cantons, par exemple celui de Berne.*

Depuis que le RDU a été mis en place dans le canton de Vaud (2013), les personnes n'ont plus besoin de présenter toute une série de documents qui sont d'ores et déjà connues. On travaille de manière continue à l'améliorer, comme l'extension aux personnes imposées à la source qui jusqu'à très récemment devaient fournir les fiches de salaires et autres lors du dépôt de leur demande. Cette simplification est mise en place et améliorée régulièrement.

4. *Que cette démarche pour le subventionnement de l'assurance-maladie soit généralisée à toutes les aides et subventions relevant de la sécurité sociale.*

Le département a compris par cette demande que l'information ciblée soit également mise en place pour les prestations cantonales telles que les bourses d'études, le RI, les PC familles, etc.

A cette fin, on constate que l'on ne dispose pas forcément de la base légale claire comme cela figure à la LVLAMal. On a dans certaines lois des dispositions générales disant que le service ou l'autorité doit informer les bénéficiaires potentiels avec les moyens de communication usuels. Par ailleurs, vu l'obligation de s'assurer en matière maladie et accident, on n'a pas trop de doute sur le fait que les personnes auxquelles on s'adresse sont des bénéficiaires potentiels ; dans le régime des bourses, des critères tels que le type de formation ou encore son parcours ne sont pas connus de l'Etat. Dans un autre registre, on compte améliorer le réseau des agences d'assurances sociales : l'idée serait de les étendre à d'autres prestations afin de disposer d'un guichet unique où les personnes dans le besoin peuvent être orientées vers les prestations auxquelles elles ont droit, et non plus que ce soit aux personnes de se soucier de s'adresser au bon service, etc.

Concernant l'automaticité, voie prise par d'autres cantons, on constate sur la base des demandes reçues, que si trois quart d'entre elles peuvent être traitées assez simplement, un quart nécessite des vérifications complémentaires aux informations fiscales. Si on octroyait de manière automatique, on risquerait dans un nombre de cas non négligeables, d'octroyer des subsides à tort, trop haut ou trop bas. L'automaticité entraine un risque d'être moins précis dans l'octroi. Sans compter que le décalage entre données fiscale et situation actuelle nécessiterait de maintenir une infrastructure substantielle.

Aujourd'hui, on note qu'avec 240'000 bénéficiaires actuels, selon certaines appréciations on se trouverait aux environs de 350'000 bénéficiaires ; mais cela nécessiterait une évaluation plus fine. Soit près de la moitié des contribuables.

6. DELIBERATIONS

Il en ressort après discussions que le système d'automatisation ne convainc pas la majorité de la commission. Vu les mesures prises par le département ainsi que certains arguments, par exemple du décalage entre données fiscales et situation financière du moment, ou la possibilité ou non d'obtenir une réévaluation de son droit au subside. Il est également relevé qu'avec l'automaticité des subsides, les gens ne sauront même pas s'ils sont subventionnés.

7. VOTE

Par 4 voix pour, 6 voix contre et 1 abstention, la commission recommande au Grand Conseil de classer cette pétition.

Carrouge, le 15 janvier 2019.

Le rapporteur :
(Signé) Daniel Ruch

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Christelle Luisier Brodard et consorts - Autorisation de pratiquer à charge de l'assurance-maladie obligatoire (AOS) : la clause du besoin est-elle appliquée de manière arbitraire par le Canton de Vaud ?

Rappel de l'interpellation

Plusieurs questions ont déjà été déposées sur ce sujet le 6 mars 2018 (question orale Mathieu Blanc et consorts – « Inégalité de traitement entre le CHUV et les cliniques privées » ; question orale Philippe Vuillemin – « La population vaudoise a droit à une offre psychiatrique de qualité »).

Un arrêt du Tribunal administratif fédéral (TAF) du 18 mai 2018 relatif à l'octroi d'une autorisation de pratique d'une rhumatologue a mis en lumière une lacune pour le moins surprenante dans le cadre de la procédure relative à l'octroi des autorisations de facturer à charge de l'AOS.

Ainsi, le TAF a constaté que le canton de Vaud ne tenait pas compte, dans sa décision d'autorisation, du taux d'activité des médecins rhumatologues installés. Le canton s'est justifié en mentionnant qu'à l'heure actuelle, il était impossible de disposer d'informations fiables et documentées concernant la prise en considération du taux d'activité des médecins dans le calcul de densité par spécialisation. Le TAF a en outre dit que le canton de Vaud avait procédé à une instruction incomplète des faits en matière d'évaluation de la couverture sanitaire du canton et du district de Lausanne en lien avec le taux d'activité des personnes dans le domaine de la rhumatologie.

Les signataires de la présente interpellation souhaitent poser au Conseil d'Etat les questions suivantes :

1. *Comment le canton peut-il rendre des décisions en matière d'autorisation de facturer à charge de l'AOS s'il ne dispose pas des informations indispensables lui permettant de définir la couverture des besoins en soins de sa population ?*

2. *A l'exception de la rhumatologie, d'autres spécialisations sont-elles concernées ?*

3. *Quelle incidence cette jurisprudence aura-t-elle sur les décisions d'autorisation rendues par le passé et dans le futur ?*

4. *La nouvelle directive d'application de l'arrêté sur la limitation des fournisseurs de prestations à pratiquer à la charge de l'assurance-maladie obligatoire du 22 décembre 2016, entrée en vigueur le 1er janvier 2017, change-t-elle la situation par rapport à l'arrêt du TAF susmentionné ? Si oui, de quelle manière et comment est-elle aujourd'hui appliquée ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Contexte

Depuis l'introduction de la limitation des admissions à facturer à charge de l'assurance obligatoire des soins (AOS), il a été constaté au niveau fédéral, des différences très importantes entre les cantons en termes de densité médicale et de coûts à la charge de l'AOS. Ces différences se sont encore accentuées, notamment durant les 18 mois pendant lesquels la mesure n'a pas été appliquée (jusqu'au 1er juillet 2013), où une augmentation des demandes d'autorisation de facturer a pu être constatée de même qu'une augmentation significative des coûts de la santé. Sans oublier qu'un excès de spécialistes dans les régions urbaines a été relevé, tandis que les régions périphériques connaissent une pénurie de médecins.

En réintroduisant la limitation des admissions en juillet 2013 et en la prolongeant en 2016, la Confédération a confirmé les cantons dans leur responsabilité de régulation du domaine ambulatoire par le biais de l'art. 55a LAMal. Déjà, lors de l'adoption de cette disposition, le Conseil fédéral estimait urgent de permettre aux cantons constatant une augmentation coûteuse de l'offre, de prendre rapidement les mesures nécessaires.

Le Conseil d'Etat vaudois a fait usage de cet outil en adoptant également un arrêté du 29 juin 2016 sur la limitation de l'admission des fournisseurs de prestations à pratiquer à la charge de l'assurance-maladie obligatoire (AVOLAF et une Directive d'application du 22 décembre 2016).

Par ailleurs, il résulte des comparatifs effectués selon l'article 5 alinéa 1 lettre a OLAF que les chiffres vaudois de densité sont supérieurs à ceux de tous les cantons voisins (à l'exception du canton de Genève) et donc que la clause du besoin est une mesure fondamentale de contrôle de l'offre en prestations et indirectement des coûts dans le canton de Vaud.

L'actuelle clause du besoin arrivera à échéance le 30 juin 2019. La limitation des admissions, certes parfois controversée, a cependant fait la preuve d'une certaine efficacité à freiner à court terme l'augmentation des coûts des prestations du domaine ambulatoire et à influer sur le choix du lieu d'installation des médecins. Toutefois, il est utile de rappeler que ce régime n'a pas permis de réduire l'offre existante, d'améliorer la qualité des prestations ni de favoriser l'installation de médecins de premier recours dans les région périphériques.

Pour ce faire, en date du 9 mai 2018, le Conseil fédéral a transmis au Parlement le message concernant la révision partielle de la LAMal. Son projet pose des exigences accrues aux fournisseurs de prestations admis à pratiquer à la charge de l'AOS et entend renforcer la qualité et l'économicité des prestations afin de permettre aux cantons d'avoir un instrument plus efficace pour contrôler l'offre et maîtriser les coûts. Le canton de Vaud approuve cette solution durable pour l'admission à pratiquer dans le domaine ambulatoire.

Afin d'éviter une nouvelle lacune dans la limitation des admissions et une augmentation incontrôlée du nombre de médecins, le Conseil fédéral a, en date du 17 octobre 2018, soutenu la proposition de la Commission du Conseil national de prolonger temporairement pour deux ans la limitation du nombre de médecins. Cependant, il a souhaité mener sans délai les débats de fond en vue d'une solution durable pour l'admission à pratiquer dans le domaine ambulatoire, ce que le Conseil d'Etat approuve.

A l'instar de la Conférence latine des affaires sanitaires et sociales, le Conseil d'Etat soutient fermement l'instauration d'un dispositif pérenne qui soit pragmatique et applicable. Par ailleurs, le Conseil d'Etat intervient pour que la notion de taux d'activité ne soit plus utilisée de manière contraignante comme c'est le cas aujourd'hui.

Question 1. *Comment le canton peut-il rendre des décisions en matière d'autorisation de facturer à charge de l'AOS s'il ne dispose pas des informations indispensables lui permettant de définir la couverture des besoins en soins de sa population ?*

Le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) délègue l'instruction de demandes de dérogation à la clause du besoin à l'Office du Médecin cantonal (OMC) qui collabore avec la Société vaudoise de Médecine (SVM).

Afin d'analyser la couverture des besoins en soins pour une spécialité donnée dans une région donnée, le DSAS se fonde sur un outil de gestion administrative qui répertorie tous les médecins autorisés à pratiquer dans le canton et calcule la densité médicale par tranche de 100'000 habitants. La méthode de l'analyse de densité présentée se base sur des données disponibles et accessibles à l'autorité. La méthode a été jugée conforme à l'Ordonnance du 3 juillet 2013 sur la limitation de l'admission des fournisseurs de prestations à pratiquer à charge de l'assurance-maladie obligatoire (OLAF; RS 832.103) par le Tribunal administratif fédéral dans l'arrêt C-5132/2017 du 25 juin 2018.

La SVM n'est pas en mesure de fournir des données plus fiables que celles du DSAS. En effet, la base de données dont elle dispose est orientée vers des informations spécifiques à son fonctionnement et de ses organes. D'après la SVM, sa base de données ne permet pas de réaliser une analyse suffisamment précise de la densité médicale d'une spécialité donnée sur une région donnée, sans introduire de biais qui péjoreraient la pertinence des résultats. En outre, cette base de données ne contient par définition que les données des membres de la SVM et non celles de tous les médecins.

La question du taux d'activité

L'article 5 alinéa 3 OLAF précise que les cantons doivent prendre en compte le taux d'activité des médecins lorsqu'ils examinent les demandes de dérogation à la clause du besoin. Cette exigence a été critiquée lors de la procédure de consultation, car même la Confédération, lorsqu'elle a fixé les chiffres des annexes de l'OLAF, n'a pas pris en compte cette donnée. Dans ces récentes décisions y compris dans l'arrêt cité, le TAF demande cependant au DSAS de procéder à une analyse fine du taux d'activité des médecins.

Le DSAS constate qu'il est à l'heure actuelle impossible de disposer d'informations fiables et documentées sur le taux d'activité des médecins par spécialité. Déterminer ce taux d'activité dans le canton de Vaud, par région et pour chaque spécialité, nécessiterait une collaboration active et répétée de tous les médecins en exercice et un lourd mécanisme de suivi et de contrainte qui n'ont pu être mis en œuvre. Il est important de constater que même en disposant de ces chiffres, ces derniers ne pourraient être comparés à aucun autre chiffre en Suisse, étant donné qu'ils n'existent pas à cette échelle. Dès lors, en introduisant cet élément, il n'y aurait plus de moyen objectif d'appliquer une clause du besoin pourtant voulue par le législateur.

La Confédération, certainement consciente de la situation impraticable, a lancé le projet *Mars*[1] qui vise à combler les lacunes existantes en matière d'informations disponibles dans le domaine ambulatoire, en particulier s'agissant des cabinets médicaux. Cependant, à ce jour, aucune donnée fiable tirée de ce dispositif n'est disponible.

La possibilité de déterminer par ailleurs ces différents taux d'activité est très douteuse dans la mesure où les médecins en libre pratique ne sont soumis à aucun contrat de travail, à aucun système de contrôle de présence, encore moins de timbrage.

Dès lors, faute de données plus probantes, le DSAS estime que la façon la plus appropriée de tenir compte de la donnée du taux d'activité, telle que prévue à l'article 5 alinéa 1 lettre d OLAF, est bien de considérer, en tout cas dans toutes les situations où la densité moyenne vaudoise est largement plus élevée que la densité suisse, qu'il n'y a aucune évidence que le taux d'activité diffère en moyenne d'une spécialité à l'autre et d'une région à l'autre et que, partant, celui-ci est identique d'une spécialité à l'autre et d'une région à l'autre. Ce n'est que dans les situations où la densité vaudoise est proche de la moyenne suisse qu'une analyse plus fine peut s'avérer nécessaire. Effectuer de telles enquêtes pour toutes les demandes pour lesquelles la clause du besoin s'applique contreviendrait cependant au principe de célérité ainsi qu'aux principes d'économie, d'efficience et d'efficacité avec lesquels doivent être gérées les ressources de l'Etat.

En ayant opté pour cette méthode, le DSAS est à même d'assurer l'égalité de traitement entre les divers professionnels de la santé et la sécurité du droit.

[1] Modules Ambulatoires des Relevés sur la Santé

Question 2. *A l'exception de la rhumatologie, d'autres spécialisations sont-elles concernées ?*

La clause du besoin s'applique à toutes les spécialités. Le canton de Vaud a en effet une densité médicale supérieure à la densité suisse dans toutes les spécialités, selon l'OLAF. Concernant la mise en œuvre, la méthodologie ne diffère pas d'une spécialité à une autre.

Question 3. *Quelle incidence cette jurisprudence aura-t-elle sur les décisions d'autorisation rendues par le passé et dans le futur ?*

Les décisions rendues dans le passé et qui n'ont pas fait l'objet d'un recours sont entrées en force. Quant aux décisions futures, elles comprendront l'explication mentionnée à la réponse 1) sur la prise en compte du taux d'activité dans les décisions. Lorsqu'une telle analyse sera considérée nécessaire, le délai d'étude du dossier se verra nécessairement rallongé.

Concernant l'affaire ayant fait l'objet de l'arrêt du 18 mai 2018, l'OMC a pris contact avec la SVM afin de pouvoir être en mesure d'identifier les taux d'activité des médecins pratiquant dans le canton de Vaud, mais cette démarche n'a pas abouti. L'OMC a mené une enquête d'envergure auprès de tous les médecins du canton afin de connaître leur taux d'activité. Le DSAS a procédé au dépouillement des réponses qui lui sont parvenues. Une nouvelle décision a été rendue en décembre 2018.

Question 4. *La nouvelle directive d'application de l'arrêté sur la limitation des fournisseurs de prestations à pratiquer à charge de l'assurance-maladie obligatoire du 22 décembre 2016, entrée en vigueur le 1er janvier 2017, change-t-elle la situation par rapport à l'arrêt du TAF susmentionné ? Si oui, de quelle manière et comment est-elle aujourd'hui appliquée ?*

Cette directive vise à expliciter la procédure et les critères applicables, y compris s'agissant des modalités de la prise en compte du taux d'activité. Suite à cet arrêt du TAF et à l'entrée en vigueur du nouvel AVOLAF le 30 novembre 2018, une nouvelle mouture est en cours de rédaction et entrera en vigueur début 2019.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 30 janvier 2019.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Jean-Michel Dolivo et consort – Garde médicale ambulatoire : un bouleversement dès 2019, pour quelles raisons et avec quelles conséquences ?

Rappel de l'interpellation

La Loi vaudoise sur la santé publique (LSP) prévoit, à son article 91a al. 4, que l'organisation de la garde médicale peut être déléguée à une association professionnelle. C'était le cas jusqu'ici. La Société Vaudoise de Médecine (SVM) avait le mandat d'organiser la garde médicale. Or le Département de la santé et de l'action sociale a décidé de résilier la convention avec la SVM, sans concertation préalable et sans préavis, pour la fin de l'année 2018. A notre connaissance, le système de garde mis en place par la SVM fonctionnait et fonctionne à satisfaction des patients et des médecins. La LSP a étendu le concept de garde de premier recours à d'autres spécialités que la médecine interne générale (notamment à la pédiatrie, la gynécologie, la psychiatrie). Le système de garde actuel comprend de nombreuses gardes spécialisées pour tous les âges. Cette résiliation par le département de la convention avec la SVM est liée à l'avant-projet de loi, retiré depuis, « Régions et santé ». La responsabilité et l'organisation de la garde ambulatoire seront placées, depuis 2019, sous le contrôle direct des hôpitaux qui bénéficieraient d'un mandat associé à un financement spécifique et à la possibilité de mobiliser des médecins indépendants. L'organisation de la garde ambulatoire dans d'autres domaines que la médecine interne générale ne semblerait pas prise en compte. Relevons que, dans le système tel qu'il fonctionne actuellement, le médecin de garde n'est pas rémunéré pour les périodes de garde où il n'intervient pas, pour ses périodes de piquet en tant que tel. Il est rémunéré uniquement pour ses interventions, selon la valeur des points TarMed, augmenté de la taxe d'urgence.

Les député-e-s soussigné-e-s posent les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. *Quelles sont les raisons qui ont amené le Département de la santé et de l'action sociale à résilier le mandat pour l'organisation de la garde médicale avec la SVM ?*
2. *Les hôpitaux régionaux auront-ils les moyens, financiers et en personnel, pour assurer la garde médicale ambulatoire depuis janvier 2019 ?*
3. *Le nouveau système d'organisation de la garde ambulatoire confié aux hôpitaux régionaux ne risque-t-il pas en fait d'augmenter le nombre d'hospitalisations ?*
4. *La garde médicale ambulatoire dès 2019 aura-t-elle la même extension que celle existant actuellement, notamment dans les autres domaines que la médecine interne générale et de premier recours ?*
5. *Quels seront les coûts supplémentaires pour le canton du nouveau système de garde ambulatoire ?*
6. *Quand et comment seront informés patients et médecins du fonctionnement de la nouvelle organisation de la garde médicale dans le canton ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Informations préliminaires

Une nouvelle convention sur la garde médicale vient d'être signée entre le DSAS et la SVM le 5 décembre 2018. La signature de cette convention est l'aboutissement d'un processus de consultation et de discussion avec la Société Vaudoise de Médecine, les partenaires institutionnels et les groupements de médecins qui a débuté en mai 2018.

La loi fédérale sur les professions médicales universitaires (LPMéd), article 42 lettre f, du 23 juin 2006, impose à tous les médecins l'obligation de prêter assistance en cas d'urgence et de participer aux services d'urgence conformément aux dispositions cantonales en la matière. Pour le canton de Vaud, aux termes de l'article 91a de la loi vaudoise sur la santé publique du 29 mai 1985 (LSP), le devoir de participer aux dispositifs de garde et d'urgence s'applique à tous les médecins au bénéfice d'une autorisation de pratiquer, quelle que soit leur spécialité, et exerçant dans le canton.

Par convention du 26 janvier 2005, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) avait confié à la Société vaudoise de médecine (SVM) l'organisation de ce dispositif. Cette convention a été résiliée le 27 juin 2017 pour le 31 décembre 2018.

1. Quelles sont les raisons qui ont amené le DSAS à résilier le mandat pour l'organisation de la garde médicale avec la SVM ?

La résiliation de la convention sur l'organisation de la garde médicale dans le canton de Vaud fait suite à la décision du Département de la Santé et de l'Action Sociale de déployer le projet d'optimisation de la réponse à l'urgence. Des difficultés dans l'organisation de garde, notamment la garde spécialisée, le suivi des activités et l'impossibilité d'avoir une vision globale ont aussi contribué à la décision. La convention avec la SVM a ainsi été dénoncée le 29 juin 2017 et a pris effet au 31 décembre 2018.

Le DSAS estime que le dispositif de garde doit être renforcé et davantage coordonné avec l'action des autres prestataires de la réponse à l'urgence. Le DSAS souhaite augmenter la capacité de consultation et de prises en charge sur le lieu de vie des personnes et ainsi éviter le plus possible les déplacements dans des centres d'urgences hospitalières des personnes les plus fragiles et vulnérables.

Par ailleurs, l'organisation de la garde médicale était hétérogène selon les régions et les spécialités et le recours à ce dispositif est faible en regard du nombre croissant de personnes qui se rendent directement dans des centres d'urgence. Les gardes spécialisées ont un réel potentiel d'amélioration afin de renforcer une réponse rapide et adaptée aux besoins des personnes et ainsi entraîner une diminution des transferts des patients vers le CHUV.

La garde médicale constitue ainsi un des éléments essentiels de l'optimisation du processus de réponse à l'urgence.

La nouvelle convention DSAS-SVM sur la garde médicale apporte des clarifications sur les buts et l'organisation de la garde de premier recours et des gardes spécialisées. Le nouveau dispositif, en coordination avec les autres processus de la réponse à l'urgence, a pour but d'offrir en cas de nécessité, à quiconque en a besoin et quel que soit l'endroit où il se trouve (domicile, cabinet de consultation, lieu d'hébergement ou d'hospitalisation, voie publique ou autre lieu) l'assistance d'un médecin 24 heures sur 24 et 365 jours par an.

2. Les hôpitaux régionaux auront-ils les moyens financiers et en personnel, pour assurer la garde médicale ambulatoire depuis janvier 2019 ?

Les mandataires régionaux de la réponse à l'urgence (la PMU pour le centre, le Réseau Santé Nord Broye pour le nord, la Fondation La Côte pour l'ouest et l'Hôpital Riviera Chablais pour la région est) ont la responsabilité de coordonner via les commissions régionales de la garde les acteurs de la garde de premier recours (médecins spécialistes en médecine interne, médecins praticiens, pédiatres, gynécologues et psychiatres) pour assurer la meilleure cohérence possible et répondre aux demandes de la population. Les hôpitaux ne vont donc pas se substituer à la garde des médecins installés mais vont s'organiser, via les commissions régionales, pour créer un dispositif cohérent et complémentaire. Les budgets gardes et réponses à l'urgence permettront de financer l'entier de ce dispositif. La SVM, via ses groupements de spécialité, aura quant à elle la responsabilité

d'organiser les gardes spécialisées qui devrait articuler une garde ambulatoire et une garde institutionnelle hospitalière.

3. Le nouveau système d'organisation de la garde ambulatoire confié aux hôpitaux régionaux ne risque-t-il pas en fait d'augmenter le nombre d'hospitalisations ?

En ce qui concerne la garde de premier recours, la responsabilité de son organisation sera placée sous la responsabilité du mandataire régional responsable de la mise en œuvre du processus d'optimisation de la réponse à l'urgence. Les gardes spécialisées seront organisées par la SVM, via ses groupements de spécialité. Les hôpitaux, à part l'hôpital Riviera Chablais comme mandataire régional, n'auront pas la tâche d'organiser la garde.

Concernant le nombre d'hospitalisations, le Conseil d'Etat relève que le taux d'hospitalisation en urgence dans le canton de Vaud s'écarte notablement du taux observé en Suisse pour les personnes âgées de plus de 75 ans. Cet écart s'est accru par rapport à la précédente période d'hospitalisation observée (2008 – 2009).

Le projet d'optimisation de la réponse à l'urgence vise justement une meilleure anticipation des situations à risque d'hospitalisation et une augmentation de la capacité de la communauté à évaluer et prendre en charge les personnes sur leur lieu de vie.

4. La garde médicale ambulatoire dès 2019 aura-t-elle la même extension que celle existante actuellement, notamment dans les autres domaines que la médecine interne générale et de premier recours ?

Oui, la nouvelle convention de la garde médicale, aura la même extension que celle existante actuellement. Elle devrait améliorer la lisibilité du dispositif de garde, notamment celui de spécialités et être davantage coordonnée avec les autres acteurs de la réponse à l'urgence, notamment les urgences hospitalières qui œuvrent souvent comme lieu de dernier recours lorsque le système communautaire n'a pas pu répondre.

Une première liste de spécialités dont la garde devra être organisée en 2019 a été publiée. Ces spécialités sont la cardiologie, la gastroentérologie, la neurologie, la radiologie, l'obstétrique, l'ORL et l'urologie.

5. Quels sont les coûts supplémentaires pour le canton du nouveau système de garde ambulatoire ?

La nouvelle convention prévoit que l'activité de la garde de médecine de premier recours et de spécialité fasse l'objet d'un financement par enveloppe. Les montants des enveloppes sont calculés en fonction du nombre de jours à couvrir annuellement, du nombre de médecins nécessaires à la garde étant donné les caractéristiques de la région à couvrir et d'un montant de défraiement journalier. Un montant sera réservé pour allouer à titre exceptionnel un défraiement complémentaire lorsqu'un certain seuil de pénibilité sera dépassé.

Le budget a été adopté par le Grand Conseil.

Tout médecin dispensé de la garde ou dont la spécialité n'est pas astreinte à la garde est tenu au paiement d'une taxe annuelle forfaitaire de compensation dont le montant est fixé à Fr. 2'000.- par année d'entente entre le DSAS et la SVM. Cette taxe sera réallouée au soutien de la garde au sens de la LSP.
L'Etat entend optimiser globalement les processus de réponse à l'urgence et par là même prévenir des hospitalisations évitables. La consolidation du dispositif communautaire doit donc contenir l'évolution attendue des coûts liés aux hospitalisations.

6. Quand et comment seront informés patients et médecins du fonctionnement de la nouvelle organisation de la garde médicale dans le canton ?

Les instances responsables de la garde médicale et les groupements de spécialités ont été conviés à une rencontre le 16 mai 2018, au cours de laquelle ont été présentés les éléments essentiels du processus de réponse à l'urgence et du projet de directive de la garde médicale. Le texte de la directive a été soumis à consultation entre juin et septembre. La négociation entre le DSAS et la SVM a abouti à la rédaction d'une convention qui vaudra pour règlement de la garde.

Cette convention ainsi qu'un courrier d'accompagnement ont été envoyés à tous les médecins au bénéfice d'une autorisation de pratiquer dans le canton de Vaud, fin décembre 2018.

A ce stade, la mise en œuvre de cette convention n'apporte pas de changement pour la population, qui pourra continuer à s'adresser prioritairement à son médecin traitant, à la CTMG ou à se rendre dans les policliniques. Toutefois, lorsque les dispositifs de réponse à l'urgence seront mis en œuvre, une information circonstanciée devra être faite à la population pour l'informer des modes de recours possibles et notamment du rôle de la CTMG.

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

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Jean-Daniel Carrard et consorts – Pourquoi les cabinets privés de radiologie ne participent-ils pas au devoir de garde cantonal ?

Rappel de l'interpellation

Sur le papier, tous les médecins au bénéfice d'un droit de pratique sur le canton de Vaud sont soumis au devoir de garde jusqu'à l'âge de 60 ans.

Dans les faits, les médecins généralistes procèdent bel et bien à une garde de premier échelon 7j/7, 24h/24 sur l'ensemble du territoire cantonal, mais seules quelques spécialités effectuent une garde dite de deuxième échelon selon des modalités. Ces dernières diffèrent selon, notamment, le plateau technique nécessaire à l'élaboration d'un diagnostic et/ou la mise en place d'un traitement. Elles peuvent donc passer d'un simple piquet téléphonique à la présence de professionnels dans des locaux dédiés, en passant par un déplacement à domicile.

A titre, d'exemples, pour la région d'Yverdon-les-Bains, les pédiatres installés procèdent à un tournus avec les médecins hospitaliers pour effectuer la garde pédiatrique dans des locaux des eHnv (Ensemble hospitalier du Nord vaudois). Ce système, qui permet à la fois de désencombrer les urgences traditionnelles tout en garantissant aux patients et à leur famille une prise en charge rapide et adaptée à tous les types d'urgences, fonctionne désormais depuis plusieurs années à la satisfaction tant des professionnels que des patients.

Une organisation de ce type permet une répartition équitable des gardes entre médecins installés et médecins hospitaliers et évite ainsi de voir l'une de ces catégories boudées par des professionnels souhaitant échapper à leur devoir de garde tel que cela est le cas dans d'autres spécialités.

Le comité directeur des eHnv, comme d'autres hôpitaux du canton, regrette les départs réguliers de médecins-chefs de radiologie qui partent s'installer dans des institutions de radiologie privées pour ainsi gagner en qualité de vie. Malheureusement, ces départs se font au détriment du bon fonctionnement des services de radiologie hospitaliers et causent un épuisement généralisé des professionnels en fonction dans ces derniers.

Dès lors, nous souhaitons poser au CE la question suivante : pour quelle(s) raison(s) les radiologues installés dans les instituts de radiologie ne participent pas aux gardes de radiologies hospitalières ?

Réponse du Conseil d'Etat

La loi fédérale sur les professions médicales universitaires (LPMéd), article 42 lettre f, du 23 juin 2006, impose à tous les médecins l'obligation de prêter assistance en cas d'urgence et de participer aux services d'urgence conformément aux dispositions cantonales en la matière. Pour le canton de Vaud, aux termes de l'article 91a de la loi vaudoise sur la santé publique du 29 mai 1985 (LSP), le devoir de participer aux dispositifs de garde et d'urgence s'applique à tous les médecins au bénéfice d'une autorisation de pratiquer, quelle que soit leur spécialité, et exerçant dans le canton. Par convention du 26 janvier 2005, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) avait confié à la Société vaudoise de médecine (SVM) l'organisation de ce dispositif. Cette convention a été résiliée le 27 juin 2017 pour le 31 décembre2018.
Une nouvelle convention sur la garde médicale a été signée entre le DSAS et la SVM le 5 décembre 2018. Cette convention définit la garde médicale, son organisation sur l'ensemble du territoire cantonal et ses conditions de défraiement ainsi que la coordination avec les autres processus de réponse à l'urgence. Elle concerne l'ensemble des médecins autorisés à pratiquer sur le canton et vaudra pour règlement de la garde. Ainsi dès le 1er janvier 2019, l'organisation de la garde de premier recours (médecine interne générale, pédiatrie, gynécologie et psychiatrie) sera placée sous la responsabilité des mandataires régionaux nommés pour mettre en œuvre le projet d'optimisation de la réponse à l'urgence (la PMU pour le Centre, le Réseau santé nord Broye pour le nord et la Broye, la Fondation la Côte pour l'ouest et l'Hôpital Riviera Chablais pour la région est). Des commissions régionales de la garde, dont les membres ont été nommés, seront chargées d'organiser la garde de premier recours au niveau régional.
Les gardes spécialisées seront placées sous la responsabilité de la SVM via ses groupements de spécialités et les modalités d'organisation seront définies d'entente entre le DSAS et la SVM. Partie intégrante du dispositif sanitaire cantonal, les gardes spécialisées viennent en support de la garde de premier recours et des structures hospitalières qui ne disposent pas en permanence de compétences médicales spécialisées.
La radiologie a été identifiée dans une première liste de spécialités pour laquelle une garde doit être organisée 24h/24 et 365 jours par année. Le niveau d'organisation de la garde (cantonale ou régionale) doit être précisé.
Conformément aux termes de la Convention, les modalités de mise en œuvre de la garde vont être déléguées au groupement de spécialité concerné, soit au groupement des médecins radiologues. Une convention pour la garde de radiologie sera ensuite passée entre le DSAS et le groupement de spécialité de la SVM qui permettra de définir notamment le périmètre de la garde, les rôles et responsabilités des médecins de garde, les modalités d'intervention, les conditions-cadre et les modalités de défraiement et de sanction en cas de non-observation des obligations.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 20 février 2019.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*