

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

sur le Plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES

1 INTRODUCTION

Le présent exposé des motifs et projet de décret vise à transmettre le plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES au Grand Conseil pour adoption. Il s'agit de la première fois que le Conseil d'Etat élabore ce document. Sa nécessité dérive du nouveau contexte, à la fois législatif et organisationnel, dans lequel évoluent les six hautes écoles vaudoises de type HES. **Le plan d'intentions cantonal (PIC)** répond en particulier aux dispositions de deux textes légaux : la convention intercantonale du 26 mai 2011 sur la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (ci-après : C-HES-SO), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, et sa loi d'application cantonale, la loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES (ci-après : LHEV), qui organise le réseau des six hautes écoles vaudoises de type HES.

Selon la C-HES-SO (art. 5), les cantons partenaires de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (ci-après : HES-SO) concluent avec le rectorat de la HES-SO une convention d'objectifs quadriennale (ci-après : la convention d'objectifs). Cette dernière définit les missions de la HES-SO et contient en particulier les axes de développement stratégiques majeurs, le portefeuille de produits offerts, les objectifs et leurs indicateurs de mesure. La première convention d'objectifs de la HES-SO sera élaborée pour la période 2017-2020.

Selon la LHEV (art. 14, al.1), en vue de l'élaboration de ladite convention d'objectifs, le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (ci-après : le Département) établit un PIC. Pour ce faire, il doit se fonder sur les propositions émanant de chaque haute école vaudoise de type HES, ses propres orientations stratégiques ainsi que celles du Conseil d'Etat. **Le PIC présente ainsi les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur des six hautes écoles vaudoises de type HES pour la période 2017-2020 et constitue la contribution du Conseil d'Etat à la convention d'objectifs de la HES-SO.** Il est soumis au Grand Conseil pour adoption selon les dispositions prévues dans la loi (art. 14, al. 2 LHEV).

Les six hautes écoles vaudoises de type HES dont il est question sont les suivantes : la Haute Ecole de Santé Vaud (ci-après : HESAV), la Haute école d'art et de design de Lausanne (ci-après : ECAL), la Haute école d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (ci-après : HEIG-VD), la Haute école de la santé La Source (ci-après : HEdS La Source), la Haute école de travail social et de la santé (ci-après : EESP) et la Haute école de musique Vaud Valais Fribourg (ci-après : HEMU). Il existe trois autres hautes écoles sises dans le canton de Vaud, qui ont toutefois un statut spécifique car conventionnées directement avec la HES-SO. Il s'agit de Changins - Haute école de viticulture et œnologie, de la Haute école de théâtre de Suisse romande - La Manufacture et de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL).

Il est important de souligner que le PIC s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique cantonale pour l'ensemble de ses hautes écoles. Dans ce sens, les objectifs proposés pour les hautes écoles vaudoises de type HES s'inscrivent dans une vision plus large élaborée par le Département, qui inclut la politique approuvée par le Grand Conseil dans les plans stratégiques pluriannuels de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (ci-après : HEP Vaud) et de l'Université de Lausanne (ci-après : UNIL).

Le présent EMPD est organisé de la manière suivante. Le chapitre 2 offre une présentation du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau international, national et intercantonal, avec un regard spécifique porté aux hautes écoles spécialisées. Le chapitre 3 met en avant le contexte cantonal, en présentant les hautes écoles vaudoises de type HES. Le chapitre 4 explique la démarche adoptée pour élaborer le plan d'intentions cantonal, dont les conséquences sont exposées au chapitre 5. Le chapitre 6 "plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES " constitue le cœur du présent EMPD et, conformément aux dispositions de la LHEV, est soumis au Grand Conseil pour adoption. Le chapitre 7 porte à connaissance du Grand Conseil les missions particulières que le Canton confie à ses hautes écoles de type HES.

Il convient de souligner que, dans le présent exposé des motifs, les désignations des fonctions et des titres s'appliquent indifféremment aux femmes et aux hommes.

2 LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

L'ensemble du système de la formation supérieure du Canton de Vaud est influencé par les évolutions des contextes international, national et intercantonal. Il est donc important de rappeler les principaux enjeux qui conditionnent les possibilités de développement des hautes écoles vaudoises de type HES.

2.1 Les enjeux

2.1.1 La concurrence et la collaboration

Tant au plan national qu'international, les hautes écoles sont confrontées à une **compétition accrue**, qui se traduit entre autres par la volonté d'attirer les meilleurs étudiants, enseignants et chercheurs, afin d'offrir des formations et des recherches de la plus haute qualité. Dans ce contexte, il convient de rappeler l'importance pour chaque haute école de former et garder son personnel d'enseignement et de recherche pour assurer une relève de qualité ainsi que de recruter ailleurs [1].

Toutefois, même dans un cadre compétitif, la dimension de la **collaboration** reste importante : en développant des collaborations avec des partenaires suisses et étrangers, les hautes écoles sont capables de proposer aux étudiants la possibilité d'une expérience de mobilité qui permet non seulement d'approfondir les connaissances scientifiques, mais aussi de développer des compétences humaines en se confrontant à des cultures nouvelles. Par ailleurs, les collaborations sont une nécessité indispensable au niveau de la recherche.

Il ne faut donc pas sous-estimer le contexte compétitif qui doit amener les hautes écoles vaudoises de type HES à se positionner, tout en cherchant des collaborations performantes.

[1] Voir aussi dans ce cadre : *Mesures pour encourager la relève scientifique en Suisse, Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat CSEC-E (12.3343)*

2.1.2 La LEHE

Au plan national, le principe d'une législation globale tend à s'imposer de plus en plus, au lieu d'une réglementation d'objets ou de domaines spécifiques. Ce changement de paradigme se reflète notamment dans l'adoption par les Chambres fédérales de la **loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (ci-après : LEHE)**, dont l'entrée en vigueur progressive est prévue dès 2015. La mise en vigueur se fera en deux étapes : les dispositions concernant les organes et l'accréditation entrent en vigueur dès le 1^{er} janvier 2015, tandis que les nouvelles dispositions relatives au financement seront applicables à partir de 2017. Ce texte constitue une référence essentielle pour les activités des hautes écoles, dans la mesure où, pour la première fois, les hautes écoles universitaires (ci-après : HEU), à savoir les universités cantonales et les écoles polytechniques fédérales (ci-après : EPF), les hautes écoles spécialisées (ci-après : HES) et les hautes écoles pédagogiques (ci-après : HEP) sont placées sous une gouvernance et un pilotage communs.

Parmi les objectifs de la LEHE figurent le renforcement de la mobilité et de la perméabilité au sein des hautes écoles et entre celles-ci, la possibilité d'une meilleure comparaison entre les hautes écoles grâce à un système de financement uniforme et la définition de standards pour l'accréditation et l'assurance qualité. Le Canton de Vaud a le privilège d'accueillir sur son territoire tous les types de hautes écoles (HEU, HEP, HES et EPF), avec un total d'environ 28'000 étudiants aux niveaux bachelor et master en 2013 (tableau 1). Le Canton héberge donc 13 % des étudiants du niveau tertiaire suisse et la définition d'un cadre de référence commun via la LEHE doit lui permettre de renforcer son rôle de leader au niveau de la formation tertiaire, au profit de l'ensemble de la place académique vaudoise.

Tableau 1. Total des étudiants dans la formation tertiaire A, niveaux bachelor, master, ancienne licence, rentrée 2013

	VD	CH	Part VD %
Hautes écoles universitaires et EPF	20'463	134'761	15.2%
Hautes écoles spécialisées	6'350	61'531	10.3%
Hautes écoles pédagogiques	1'690	18'489	9.1%
Total	28'503	214'781	13.3%

Source: OFS, Statistiques de la HES-SO (2013)

Pour VD : Hautes écoles universitaires et EPF (EPFL, UNIL, IDHEAP), Hautes écoles spécialisées (HESAV, HEIG-VD, ECAL, EESP, HEMU, HEdS La Source, EHL, Changins, HETSR), Hautes écoles pédagogiques (HEP Vaud)

2.1.3 Les HES et l'orientation vers la pratique

La loi fédérale place sur un même niveau de qualité et de compétence les différents types de hautes écoles et souligne qu'elles ont toutes la même valeur. Toutefois, il ne faut pas oublier que chaque type d'institution garde ses propres caractéristiques, qui font sa force et garantissent sa complémentarité par rapport aux autres. Ainsi, les HEU offrent un enseignement scientifique axé sur la recherche fondamentale et assurent la formation de la relève scientifique et académique. **De leur côté, les HES dispensent un enseignement scientifique basé sur la recherche appliquée.** Elles décernent des titres professionnalisants, s'engagent dans la recherche et le développement appliqués et fournissent des prestations de service.

Les HES constituent la suite logique – au niveau haute école – de la voie professionnelle, qui commence avec l'apprentissage et se poursuit par l'obtention de la maturité professionnelle. Ce type de haute école, qui a vu le jour à partir du milieu des années 1990, a permis d'augmenter la réussite du

système de formation professionnelle suisse en l'intégrant à la formation supérieure du degré tertiaire A. Les HES ont donné accès aux études supérieures à une partie de la population qui n'aurait probablement pas, autrement, pu accéder à des études de niveau tertiaire. L'orientation vers la pratique constitue la caractéristique déterminante des HES, et elle est définie et ancrée dans la LEHE (art. 26 al. 1 LEHE). L'orientation vers la pratique apparaît dans les contacts étroits que les HES tissent avec les milieux professionnels, la santé, la culture et la société de manière plus générale. Elles contribuent à la promotion de l'innovation et au transfert du savoir. Cette particularité est à conserver et à promouvoir si on veut garantir aux HES un positionnement approprié dans le paysage suisse de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Ainsi, les différents types de hautes écoles se complètent et forment un réseau très dense d'institutions proposant aux étudiants une formation supérieure de grande qualité dans un vaste choix de domaines d'étude. Dans ce cadre, il est souhaitable qu'elles intensifient les collaborations entre elles et avec les autres types de hautes écoles, tout en gardant leurs spécificités.

2.1.4 La recherche appliquée et développement (Ra&D)

L'activité de recherche appliquée et développement (ci-après : Ra&D) distingue clairement les HES à la fois des écoles supérieures (qui ne font pas de recherche) et des HEU (actives dans la recherche fondamentale). Il convient ici de rappeler quelques éléments essentiels à ce sujet, car la Ra&D constitue un des axes de développement du PIC.

Dans les HES, la Ra&D se développe en coopération avec les milieux culturels, socio-sanitaires et économiques et elle nourrit l'enseignement dispensé. Cette importance de l'orientation appliquée implique que les HES ne peuvent pas se calquer dans leur mission de recherche sur le modèle des HEU. C'est en préservant des liens avec la pratique qu'elles peuvent se montrer innovantes et s'orienter vers l'application dans la résolution de problèmes concrets. Par ailleurs, la préparation des professionnels se base sur la recherche développée au sein des hautes écoles : le savoir le plus actualisé est ainsi intégré directement dans la formation des étudiants. Tout cela signifie que les HES ont besoin d'un personnel scientifique spécifique, capable de mener la Ra&D. Le financement de la Ra&D est assuré par différentes sources : Etat, partenariats avec le secteur privé, fonds et agences au niveau fédéral (Commission pour la technologie et l'innovation, Fonds national suisse de la recherche scientifique) ou international (projets s'insérant dans les programmes de l'Union Européenne par exemple).

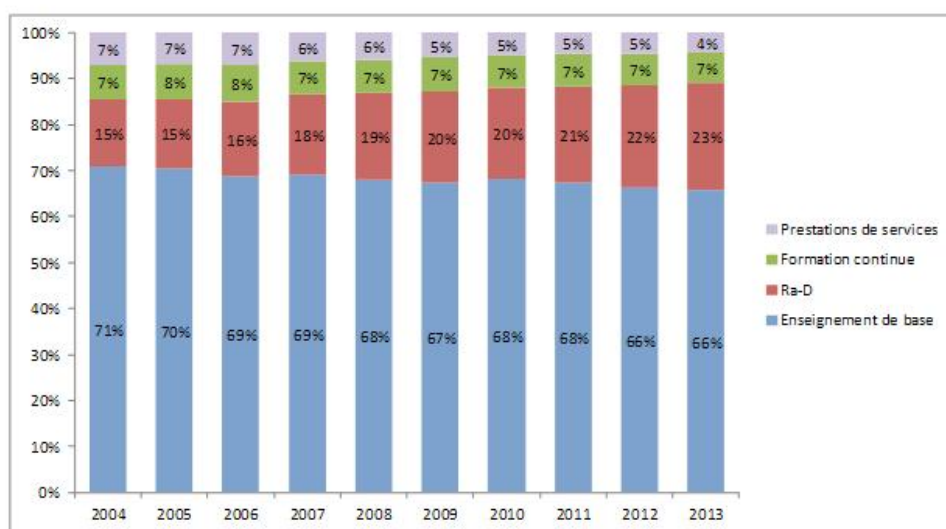
La Ra&D constitue l'une des quatre missions des HES, avec l'enseignement de base, les prestations de service et la formation continue. Au fil des années, les HES se sont de plus en plus impliquées dans cette mission et la part allouée à la Ra&D a augmenté. En 2008, la Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées de Suisse avait fixé comme objectif stratégique que 20% des dépenses soient consacrées à la Ra&D à l'horizon 2011. Les HES suisses se sont engagées à tenir cette promesse : entre 2006 à 2013, les coûts effectifs de la Ra&D – toutes sources de financement confondues – ont plus que doublé (de CHF 218'590'304 à CHF 565'707'401) et la part relative investie dans la Ra&D a dépassé le 20% espéré.

Il est utile de rappeler que le développement de la Ra&D dans les HES s'est fait, notamment pour certains domaines, dans un contexte totalement nouveau. Les établissements d'enseignement qui ont obtenu le statut de HES ont dû développer des activités de Ra&D, car celles-ci ne faisaient pas forcément partie de leur tradition. Si certains domaines plutôt techniques ont pu opérer dans un environnement déjà familier (avec l'existence des EPF, d'instituts de recherche privés et universitaires), d'autres ont dû commencer par définir un modèle d'activité scientifique. C'est le cas des domaines de la santé et des arts, qui ont souvent cherché des idées à l'étranger, car rien de similaire ne se faisait en Suisse. Tout en ayant investi des moyens importants, ces domaines

connaissent encore aujourd'hui un certain retard et des différences importantes persistent. En 2012, les coûts liés à la Ra&D s'élevaient à plus de 30% du total des charges pour les domaines techniques (techniques et IT, chimie et sciences de la vie), alors qu'ils étaient autour de 10% pour les domaines artistiques (design et musique et arts de la scène). Même si le but ne consiste pas à atteindre des taux de Ra&D similaires dans tous les domaines, un certain besoin de rattrapage est patent dans les domaines avec un taux actuellement bas.

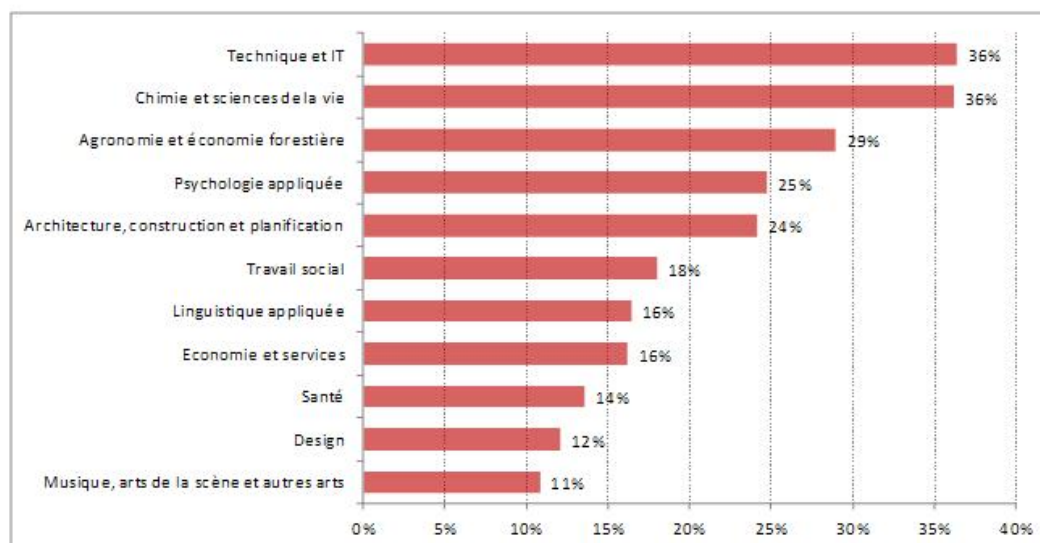
Enfin, il ne faut pas oublier que **la mission de Ra&D dans les HES est fortement liée à l'offre de prestations de service**. En fournissant des prestations à des tiers, les HES assurent les échanges avec les milieux de la pratique. Cela signifie pour les HES de mettre leur expertise et leurs moyens techniques et humains au service d'un partenaire, d'une entreprise ou d'une collectivité publique.

Graphique 1. Coûts complets des hautes écoles spécialisées selon l'année et le type de prestation, 2004-2013



Source : OFS, Finances des hautes écoles (2013)

Graphique 2. Coûts pour la Ra&D des hautes écoles spécialisées selon le domaine d'études, 2013



Source : OFS, Finances des hautes écoles (2013)

2.1.5 La pénurie de personnel qualifié dans certains secteurs de l'économie

Au niveau national, une thématique très sensible et qui touche particulièrement les formations offertes dans les HES est celle de la **pénurie de personnel qualifié** [1]. A l'heure actuelle, trois secteurs sont particulièrement touchés par cette pénurie : les professions MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques), les métiers de la santé et le domaine de l'enseignement.

La pénurie est connue et de nombreuses mesures existent et ont été mises en place dernièrement aux niveaux national, cantonal et régional, que ce soit par la Confédération, les instances cantonales, les hautes écoles, les associations faîtières, les entreprises ou la société civile. Au niveau du Canton de Vaud, un effort particulier a eu lieu ces dernières années. Le Conseil d'Etat a clairement montré l'importance qu'il accorde à une relève qualifiée. Il l'a par ailleurs exprimée dans le cadre de son programme de législature 2012-2017, dans lequel il s'engage à valider les acquis de l'expérience et à prendre en compte des possibilités de débouchés dans les secteurs où règne une pénurie de main d'œuvre. Dans les faits, il a soutenu la mise en place de multiples actions menées par ses services et les hautes écoles sises dans le canton[2].

La pénurie est donc un aspect que le Canton prend en compte dans le cadre de sa stratégie de soutien aux HES qui forment ce type de professionnels.

[1] *La Confédération a fait le point sur la situation dans le rapport "Du personnel qualifié pour la Suisse" (Département fédérale de l'économie, de la formation et de la recherche, 2011)*

[2] *Pour plus d'informations, voir le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat Philippe Martinet et consorts au nom du groupe des Verts intitulé "Pour une politique de relève dans le secteur des ingénieurs" (11_POS_266), ainsi que le communiqué de presse du 24 octobre 2014 du Canton de Vaud "Soins infirmiers : un bachelor en cours d'emploi dès la rentrée 2015".*

2.2 La HES-SO

2.2.1 La Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO)

En Suisse, le niveau intercantonal prend une place prépondérante quand il s'agit de débattre et définir les orientations stratégiques des hautes écoles. Pour les hautes écoles vaudoises de type HES cet aspect est particulièrement important, car elles font partie du réseau intercantonal de la HES-SO.

Créée en 1998, avec ses 28 hautes écoles sises dans sept cantons différents (Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud), la HES-SO comptait à la rentrée 2013-2014 environ 19'000 étudiants, ce qui fait d'elle la plus grande HES de Suisse. Les formations, les activités de recherche et développement et les prestations de service sont offertes dans les six domaines des HES : ingénierie et architecture, économie et services, design et arts visuels, santé, travail social, musique et arts de la scène.

Tableau 2. Poids de la HES-SO en nombre d'étudiants par rapport à l'ensemble des HES en Suisse, rentrée 2013

	Bachelor	Master	Diplôme	Form. cont.	Total	Poids
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)	16'611	1'578	0	454	18'643	27.1%
Zürcher Fachhochschule (ZFH)	12'601	1'766	0	2'145	16'512	24.0%
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)	6'258	1'159	2	1'213	8'632	12.5%
Berner Fachhochschule (BFH)	5'482	948	0	401	6'831	9.9%
Fachhochschule Zentralschweiz (Hochschule Luzern FHZ)	4'927	895	0	831	6'653	9.7%
Fachhochschule Ostschweiz (FHO)	4'221	339	0	722	5'282	7.7%
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)	3'314	448	0	419	4'181	6.1%
FH Kallidias Fachhochschule (Kal)	654	19	0	1'077	1'750	2.5%
Haute Ecole Spécialisée Les Roches-Gruyère (LRG)	309	0	0	9	318	0.5%
Total	54'377	7'152	2	7'271	68'802	

Source : OFS (2013)

Pour les hautes écoles vaudoises de type HES, et pour le Canton, cette organisation signifie devoir compter avec un niveau de décision supplémentaire. A la différence de l'UNIL et de la HEP Vaud, ce qui est négocié au niveau cantonal pour les HES doit encore être validé au niveau intercantonal. Cela dit, le Canton garde une certaine autonomie face à ses hautes écoles : il peut les financer directement pour des activités de recherche et autres missions particulières relevant de la stratégie cantonale et des conditions locales particulières (voir chapitre 7).

Toutefois, la HES-SO, par l'autorité stratégique que représente le comité gouvernemental et l'autorité opérationnelle du rectorat, est compétente en matière de réglementation, formation, politique de Ra&D, gouvernance et stratégie globale. Il convient aussi de rappeler que c'est la HES-SO, en tant qu'institution, qui sera soumise à l'obligation d'accréditation de la part de la Confédération (art. 28 LEHE). L'accréditation institutionnelle constitue la condition *sine qua non* pour le droit à l'appellation HES et à l'obtention du financement fédéral. Chacune des hautes écoles de la HES-SO, dont les six hautes écoles vaudoises de type HES, devra développer les mécanismes adéquats en matière d'accréditation pour contribuer à l'accréditation institutionnelle de la HES-SO.

2.2.2 La Convention intercantonale HES-SO et la convention d'objectifs quadriennale 2017-2020

Afin de répondre aux demandes du Conseil fédéral et de clarifier la gouvernance de l'institution, la HES-SO s'est dotée d'une **nouvelle convention intercantonale, la C-HES-SO**, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Elle donne à la HES-SO le statut d'établissement public doté de la personnalité juridique et vise ainsi à garantir l'autonomie de la haute école comme demandée par les autorités fédérales. Afin de mieux distinguer les rôles, la C-HES-SO définit deux organes décisionnels. L'organe de pilotage stratégique et politique de la HES-SO est le **comité gouvernemental**, constitué par les chefs de département en charge du dossier HES dans les différents cantons partenaires. Il définit la stratégie, exerce la haute surveillance de l'institution et assure le lien entre la HES-SO et les gouvernements et parlements cantonaux. Le côté académique et opérationnel de la HES-SO est assuré par le **rectorat**, qui dirige l'institution, développe les activités académiques et conduit les opérations d'assurance qualité.

La C-HES-SO a été adopté par les sept cantons partenaires entre novembre 2011 et octobre 2012. Le

Grand Conseil vaudois a autorisé le Conseil d'Etat à la ratifier par décret du 24 avril 2012. Chaque canton a dû également se doter d'une loi d'application de la C-HES-SO ; dans le cas du Canton de Vaud, il s'agit de la LHEV, adoptée par le Grand Conseil le 11 juin 2013 et entrée en vigueur dès le 1^{er} janvier 2014.

La pièce maîtresse de la nouvelle gouvernance de la HES-SO est la **convention d'objectifs quadriennale**, qui définit les missions, les axes de développement, le portefeuille de produits, le plan financier et de développement ainsi que les objectifs et leurs indicateurs de mesures (art. 5 C-HES-SO). Elle est conclue entre le comité gouvernemental, au nom des cantons, et la rectrice de la HES-SO. L'apport du Canton de Vaud est constitué par le PIC, présenté au chapitre 6 du présent EMPD.

La convention d'objectifs quadriennale sera ensuite déclinée en mandats de prestations entre le rectorat et les domaines d'une part, et entre le rectorat et les hautes écoles d'autre part (dans le cas du Canton de Vaud il s'agit de chacune des six hautes écoles vaudoises de type HES). Ces mandats définissent notamment les missions ainsi que les portefeuilles de produits et de compétences en matière d'enseignement et de Ra&D. Au-delà des mandats de prestations, le Canton peut également financer directement ses hautes écoles pour des activités de recherche et autres missions relevant de la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 let b C-HES-SO, voir chapitre 7).

2.2.3 Gouvernance et financement des hautes écoles vaudoises de type HES dans la nouvelle convention intercantonale

Il est utile de rappeler au moins deux éléments de la C-HES-SO qui ont des implications sur le PIC.

Au niveau de la **gouvernance**, les cantons garantissent aux hautes écoles de la HES-SO situées sur leur territoire l'autonomie nécessaire à leur fonctionnement, celles-ci devant être distinctes de leurs administrations cantonales (art. 39, al. 3 C-HES-SO). Pour permettre aux cantons d'organiser leurs lieux de formation en fonction de critères leur appartenant, la notion de " *haute école*" dans la C-HES-SO recouvre deux réalités. Chaque canton ou région[1] a la liberté de décider si, sur son territoire, une haute école correspond au regroupement de plusieurs sites de formation (par exemple la HES-SO Genève), ou à des entités distinctes. Ce dernier cas de figure est celui adopté par le Canton de Vaud. Le Conseil d'Etat a souhaité conférer à ses hautes écoles une réelle marge de manœuvre, estimant que de cette façon chacune sera mieux à même de conduire son développement et d'assumer son positionnement stratégique. Ainsi, lorsque dans la C-HES-SO il est fait référence aux " *directions générales des hautes écoles*" il faut entendre, dans le contexte vaudois, les directions respectives de la HEIG-VD, de HESAV, de l'ECAL, de l'HEMU, de la HEdS La Source et de l'EESP. Les directions des hautes écoles vaudoises de type HES possèdent par conséquent une série de compétences spécifiques (art. 40 C-HES-SO). Tout particulièrement, elles sont responsables de la gestion administrative et financière des budgets, des ressources humaines et des équipements et infrastructures. Il s'agit d'attributions parfois nouvelles, qui ont des conséquences sur l'organisation des hautes écoles vaudoises de type HES et dont il est tenu compte dans le PIC.

Au niveau **financier**, les ressources de la HES-SO proviennent essentiellement de trois sources : les contributions financières des cantons/régions contractants, les contributions fédérales et les participations financières des cantons non membres de la HES-SO à teneur de l'Accord intercantonal sur les HES (AHES) (art. 52 C-HES-SO). Le montant à financer par les cantons membres de la HES-SO est réparti selon un dispositif dit des trois piliers. Une contribution forfaitaire est versée par chaque canton/région (5% du total). Un deuxième montant est versé au titre d'avantage de bien public pour les étudiants que les cantons envoient dans l'institution (50% du total). Le troisième montant est versé au titre d'avantage de site pour les étudiants que le canton/région accueille dans les hautes écoles situées sur son territoire (45% du total). Selon la nouvelle convention, la HES-SO distribue

directement aux hautes écoles qui la composent les contributions qu'elle reçoit, en se basant sur le nombre d'étudiants et les missions académiques des hautes écoles. Les hautes écoles reçoivent ainsi la responsabilité de gérer une enveloppe globale. Les cantons délèguent la responsabilité opérationnelle en matière de gestion budgétaire et comptable pour orienter leur action sur la définition des missions et des objectifs ainsi que sur l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci. De cette façon, le financement est cohérent avec la stratégie de la HES-SO et la demande des autorités fédérales. Il faut toutefois rappeler que les hautes écoles peuvent recevoir directement de la part de leur canton siège une subvention spécifique, qui doit leur permettre de compléter la couverture des charges au titre des conditions locales particulières ou de financer des missions spécifiques liées à la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 et 4 C-HES-SO). Conformément à la C-HES-SO, ces missions doivent être présentées dans le cadre du PIC et elles font l'objet du chapitre 7.

[1] Les cantons de Berne francophone, Jura et Neuchâtel constituent une région (ARC) dans le cadre de la HES-SO.

2.3 Synthèse des enjeux

Cet aperçu des enjeux qui touchent les hautes écoles, et plus particulièrement les HES, montre que le Canton doit se positionner clairement au niveau intercantonal, national et international afin de défendre ses intérêts et ceux de ses hautes écoles.

Nous pouvons résumer les principaux éléments qui ressortent de cette analyse et qui ont guidé la réflexion dans le cadre de l'élaboration du PIC :

- le principe de concurrence et collaboration entre hautes écoles ;
- l'harmonisation au niveau fédéral des formes de gouvernance, de contrôle, de financement et d'assurance qualité ;
- la consolidation des collaborations entre les différents types de hautes écoles au sein du paysage suisse de la formation tertiaire A ;
- la consolidation d'une offre de formation HES conforme aux besoins du marché du travail ;
- le profil particulier des HES, orientées vers la pratique et proches des besoins des milieux professionnels ;
- le renforcement des compétences des HES dans le domaine de la Ra&D et des prestations de service ;
- les besoins en termes de main d'œuvre qualifiée, notamment dans les domaines qui souffrent d'une pénurie (MINT et santé) ;
- la formation d'une relève scientifique de qualité ;
- les nouvelles compétences attribuées par la C-HES-SO aux directions des hautes écoles vaudoises de type HES en termes d'autonomie et de gouvernance.

3 LES HAUTES ÉCOLES VAUDOISES DE TYPE HES

Les hautes écoles vaudoises de type HES sont des acteurs indispensables de la formation, de la recherche et de l'innovation du Canton et elles constituent un outil essentiel au dynamisme de notre région. Tout d'abord, elles permettent la formation d'un personnel de haut niveau pour les entreprises vaudoises, le secteur public et parapublic. Ensuite, elles facilitent la constitution de réseaux de compétences économiques, techniques, artistiques, sociales et sanitaires favorables à l'implantation de nouveaux emplois. Enfin, grâce à la Ra&D et au transfert de technologies, elles sont un appui direct au développement des petites et moyennes entreprises. Pour toutes ces raisons, auxquelles il convient d'ajouter la promotion de l'image du Canton qu'elles véhiculent à l'étranger, ainsi que les retombées fiscales directes et indirectes, le Conseil d'Etat porte un intérêt particulier au développement de ses hautes écoles de type HES. Il a d'ailleurs veillé, chaque fois que cela était possible, à affirmer clairement le rôle et la fonction particulière de ses HES.

Les six hautes écoles vaudoises de type HES peuvent être différenciées selon leur statut juridique (art. 2 et 3 LHEV) : **trois hautes écoles cantonales, qui sont des établissements de droit public (ECAL, HESAV, HEIG-VD) et trois hautes écoles privées subventionnées, qui sont organisées sous forme de fondations de droit privé (HEMU, EESP, HEdS La Source).**

Trois autres hautes écoles sont sises sur le territoire vaudois, mais compte tenu du fait qu'elles ont passé une convention bilatérale avec la HES-SO, elles ne sont pas directement liées au Canton de Vaud. Il s'agit de Changins - Haute école de viticulture et œnologie, de la Haute école de théâtre de Suisse romande - La Manufacture et de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL).

3.1 Le statut des hautes écoles vaudoises de type HES

Le statut des six hautes écoles vaudoises de type HES est défini au niveau national par la LEHE, au niveau intercantonal par la C-HES-SO et au niveau cantonal par la LHEV. La LHEV est entrée en vigueur de manière progressive depuis le 1^{er} janvier 2014. A cette date sont entrés en vigueur les articles qui concernent la mise en place des organes des hautes écoles (direction, conseil représentatif et conseil professionnel) et leurs compétences respectives. En septembre 2014 sont entrés en vigueur les articles sur les voies de droit et le 1^{er} janvier 2015 seront effectives les dispositions relatives aux articles portant sur la gestion financière et les ressources humaines. Enfin, le 1^{er} septembre 2015, sous réserve de l'issue des négociations et de l'avancement des travaux préparatoires y relatives, entreront en vigueur les articles concernant les fonctions du personnel d'enseignement et de recherche. Le règlement d'application de la LHEV (ci-après : RLHEV) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

La LHEV amène des changements importants pour les hautes écoles vaudoises de type HES, qui acquièrent une plus large autonomie, comme prévu par la C-HES-SO (articles 39 et 40). Notamment, les trois hautes écoles cantonales sont devenues des établissements de droit public dotés de la personnalité morale. Les trois hautes écoles privées subventionnées, organisées sous forme de fondation, seront toujours liées au Département par une convention. Pour les six, la participation financière de l'Etat prend la forme d'une subvention annuelle.

Comme il a été le cas pour l'UNIL et la HEP Vaud avant elles, l'octroi de la personnalité morale permet aux hautes écoles vaudoises de type HES d'engager leurs ressources avec une plus large autonomie et de gérer leur budget de manière dynamique. Cette autonomie est nécessaire pour permettre aux hautes écoles vaudoises de type HES de consolider leur identité et leur positionnement tant dans le paysage académique suisse et international que dans leur environnement économique de proximité.

Dans ce contexte en évolution, il ne faut pas oublier que le Département reste autorité de surveillance et veille à ce que les hautes écoles appliquent et respectent le cadre légal. Il assure le contrôle et le

suivi par la mise en place des différents instruments prévus par la C-HES-SO, la LHEV et la loi du 22 février 2005 sur les subventions (ci-après : LSubv), comme par exemple l'obligation pour chaque haute école de fournir un rapport d'activité annuel. Le PIC et les missions particulières que le Département peut confier aux hautes écoles constituent d'ailleurs des éléments importants qui assurent à l'Etat de toujours conserver son rôle d'autorité de contrôle, de surveillance et de pilotage. Grâce à sa vision stratégique de l'ensemble du secteur de la formation supérieure, le Département assure une évolution cohérente du réseau des hautes écoles dont il est responsable.

Ci-après, nous présentons les six hautes écoles vaudoises de type HES avec leur historique, offre de formations, collaborations et activités principales de Ra&D. Les aspects interprofessionnels et les formations interdomaines sont mis en avant, ce qui va dans le sens de la collaboration souhaité par le Canton.

3.2 Les hautes écoles cantonales

Haute école d'art et de design de Lausanne (ECAL)

Fondée en 1821 comme école de dessin, l'ECAL (anciennement Ecole cantonale de dessin, puis Ecole des Beaux-Arts et d'Art appliqué) reçoit en 1998 la reconnaissance HES pour les filières communication visuelle et design et en 2005 pour la filière arts visuels. L'ECAL offre actuellement six formations de niveau bachelor et quatre de niveau master dans les domaines de la communication, des arts visuels, du cinéma et du design industriel et de produits.

L'ECAL a connu ces dernières années un développement considérable et elle est actuellement, de l'avis des spécialistes, une des meilleures hautes écoles d'art d'Europe, voire du monde. Elle développe, avec les secteurs public et privé, des projets ponctuels, mais aussi des partenariats durables, permettant à ses étudiants d'acquérir sur le terrain des savoir-faire toujours mieux adaptés à la demande. Les étudiants de l'ECAL se distinguent d'ailleurs dans différents types de compétitions artistiques en gagnant des prix et des distinctions de niveau national et international. Il convient ici de souligner la chance que représente pour le Canton l'ancrage d'un pôle de compétence en design internationalement reconnu, bénéficiant d'un équipement de pointe et de relations privilégiées avec des institutions similaires et complémentaires en Suisse, dont l'EPFL, et à l'étranger.

Créé en automne 2000, le secteur Ra&D de l'ECAL a pour tâches de coordonner l'ensemble des travaux de recherche et de développement et d'en assurer la gestion. Les activités de Ra&D ont pour objectifs d'approfondir les connaissances théoriques et pratiques, de stimuler des expériences créatives de nature interdisciplinaire et de développer les collaborations et les échanges avec les milieux institutionnels et professionnels à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud - HEIG-VD

La HEIG-VD est née de la fusion progressive de plusieurs écoles. Du côté des économistes, l'Ecole Supérieure de Cadres pour l'Economie et l'Administration (ESCEA) est créée en 1980 à Lausanne. En 1996, l'école change d'appellation pour devenir la Haute école de gestion du Canton de Vaud (HEG-Vd). Du côté des ingénieurs, les trois écoles vaudoises - à savoir l'Ecole d'ingénieurs de Lausanne (EIL), l'Ecole suisse d'ingénieurs des industries graphique et de l'emballage (ESIG+) et l'Ecole d'ingénieurs de l'Etat de Vaud (EINEV) - sont regroupées en 1998 dans l'Ecole d'ingénieurs du Canton de Vaud (EIVD). En 2004, par une décision du Conseil d'Etat, la HEG-Vd et la EIVD fusionnent et donnent ainsi naissance à la HEIG-VD.

La HEIG-VD compte aujourd'hui dix filières de formation HES dans les domaines de l'ingénierie et de l'économie d'entreprise. Avec ses 2'000 étudiants en bachelor, master et formation continue, elle constitue une pièce majeure de la HES-SO. La haute école se trouve à Yverdon-les-Bains, sur un grand campus urbain, dans trois bâtiments proches les uns des autres : Route de Cheseaux, Centre St-Roch et Centre Y-Parc. Elle est ainsi intégrée au tissu économique et aux entreprises de la région du Nord

vaudois. En octobre 2013, une extension du site historique de Cheseaux est inaugurée. Un assainissement énergétique du bâtiment est actuellement en cours.

La HEIG-VD accorde une importance particulière aux synergies avec les milieux professionnels et économiques. Etudiants, dirigeants et collaborateurs d'entreprises sont amenés à partager leurs compétences de manière concrète au travers de projets communs. Les étudiants sont associés aux recherches par les projets de semestre et par les travaux pratiques de diplôme dont les thèmes sont en majorité proposés par des entreprises.

La Ra&D est un des principaux piliers de la HEIG-VD, avec 12 instituts qui s'en occupent. Les activités de Ra&D ont pour but de contribuer au processus d'innovation des petites et moyennes entreprises et, plus largement, au développement économique régional et national. Le Centre d'Etudes et de Transfert Technologiques (CeTT) fournit aux instituts de Ra&D de la HEIG-VD un cadre institutionnel pour la préparation, la négociation, la gestion économique et la valorisation des projets.

Haute Ecole de Santé Vaud - HESAV

En 2011, les Hospices/CHUV décident de séparer les formations école supérieure des formations HES. Ainsi, le 1^{er} janvier 2003, les formations de soins infirmiers et sages-femmes (Ecole cantonale de Chantepierre), les techniciens en radiologie médicale (Ecole cantonale de techniciens en radiologie médicale) et les physiothérapeutes (Ecole cantonale de physiothérapeutes) fusionnent au sein d'une nouvelle entité, la Haute Ecole Cantonale Vaudoise de la santé. La fusion des trois écoles s'opère dans le contexte de la promotion de ces formations au niveau HES, afin de doter le Canton d'une institution ayant une masse critique. Au fil des années, la haute école a accru sa notoriété et attractivité et occupe désormais une place de leader au sein du domaine santé de la HES-SO. En 2011, elle procède à un travail identitaire et devient la Haute Ecole de Santé Vaud - HESAV. HESAV offre des formations bachelor en soins infirmiers, physiothérapie, sage-femme et technique en radiologie médicale ainsi que des formations continues et postgrades. Ces dernières sont élaborées en partenariat avec les milieux hospitaliers et les hautes écoles partenaires de la HES-SO. Elles sont conçues pour répondre aux besoins de formation du personnel du domaine de la santé, actif dans le Canton de Vaud et ailleurs en Suisse.

La mission de Ra&D est remplie par l'Unité de recherche en santé (URS) et le Bureau d'Echanges des Savoirs pour des praTiques exemplaires de soins (BEST). L'URS vise à créer un cadre de travail propice aux échanges scientifiques, au partage d'informations et au développement des compétences interdisciplinaire en recherche sur le terrain. Le BEST met en relation les milieux pratiques, de la formation et de la recherche pour soutenir l'émergence de pratiques basées sur les résultats probants de recherche. Ce projet a été initié par HESAV, la HEdS La Source, le CHUV et l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS) de l'UNIL. HESAV a également institué une plateforme ingénierie-santé en collaboration avec la HEIG-VD, qui vise à soutenir les projets de Ra&D et d'enseignement menés autour de l'innovation technologique et de son utilisation dans la santé. Les deux hautes écoles souhaitent ainsi développer des solutions novatrices qui pourront profiter aux divers acteurs de la santé et, in fine, aux patients.

Actuellement HESAV compte six différents sites de formation sur Lausanne. Le projet du Campus Santé, inscrit au programme de législature 2012-2017, vise à rassembler à l'horizon 2020 toutes les filières sur un seul site, situé au Côtes de la Bourdonnette à Dorigny. Ce bâtiment permettra à HESAV d'augmenter sa capacité d'accueil et d'optimiser son fonctionnement. Sur le même site est prévu le développement du Centre coordonné de compétences cliniques (ci-après : C4). Il s'agit d'un centre de simulation interinstitutionnel et multidisciplinaire, destiné à la formation des étudiants et des professionnels de la santé des quatre institutions partenaires (HESAV, HEdS-La Source, Faculté de biologie et de médecine de l'UNIL et CHUV). Le C4 sera un environnement clinique simulé doté de "faux patients" (personnes et mannequins), de dispositifs médicaux, de matériel de soins et de moyens

multimédia. Ce centre permettra de faire face au nombre limité des places de stages et de favoriser les pratiques et les relations interprofessionnelles entre étudiants en médecine et HES, tel que décrit dans l'EMPD 140 adopté par le Conseil d'Etat le 5 mars 2014. En date du 11 novembre 2014, le Grand Conseil a à son tour adopté les décrets compris dans cet EMPD.

3.3 Les hautes écoles privées subventionnées

Haute école de travail social et de la santé - EESP

La Haute école de travail social et de la santé est une haute école privée subventionnée qui existe depuis 1964, d'abord sous le nom d'Association de l'Ecole d'études sociales et pédagogiques, suite à la fusion de deux écoles, la fondation Curchod pour assistantes sociales et éducatrices maternelles et celle d'éducateurs spécialisés créée par Claude Pahud en 1954. Devenue fondation privée en 1986, l'EESP entre dans la HES-SO en 2001 et les premières volées HES débutent à l'automne 2002. L'EESP dispense actuellement les enseignements bachelor HES pour trois professions du travail social (assistant social, éducateur social et animateur socioculturel) ainsi que le seul enseignement de la HES-SO en ergothérapie. Ce dernier sera à terme intégré à HESAV, une fois le Campus Santé construit.

L'EESP offre une vaste gamme de formations continues, qui peuvent aller de sessions courtes de perfectionnement jusqu'à des cycles annuels de formation post-grade, parfois en collaboration avec d'autres hautes écoles de la HES-SO et avec l'UNIL. Des formations ciblées, à la demande d'institutions et de services, font partie intégrante de l'activité de prestations de service que l'EESP réalise avec les milieux professionnels.

Le Laboratoire de Recherche Santé-Social (LaReSS), inauguré en 2010, coordonne l'ensemble des activités de Ra&D et de prestations de service de l'EESP. Il assure que la recherche tienne compte des problèmes liés à la pratique et que les connaissances nouvelles refluent vers l'enseignement et les cadres d'intervention. Les résultats de la recherche et les travaux de professeurs, de praticiens ainsi que des étudiants de l'EESP sont publiés, entre autres, dans les Cahiers de l'EESP.

Haute école de la Santé La Source - HEdS La Source

En 2002, trois écoles dispensant une formation d'infirmier acquièrent le statut de HES. Il s'agit des écoles de La Source, St-Loup et Bois-Cerf. En 2005, suite à des objectifs de rationalisation fixés par la Confédération, l'Ecole des soins infirmiers de St-Loup abandonne le mandat HES et celle de Bois-Cerf fusionne avec la HEdS La Source. Ce regroupement permet de séparer clairement les écoles de niveau HES et les écoles supérieures et d'atteindre la masse critique en nombre d'étudiants et d'enseignants. Actuellement, l'école de Saint-Loup dispense un enseignement de niveau secondaire II (CFC d'assistant en soins et santé communautaire) et l'école de Bois-Cerf offre deux programmes de niveau école supérieure (technicien ambulancier et ambulancier diplômé ES).

La HEdS La Source est une fondation de droit privé, créée en 1859 à l'initiative du Comte et de la Comtesse Agénor et Valérie de Gasparin. A l'époque, l'école se distingue par sa laïcité car elle permet, pour la première fois dans l'histoire mondiale, d'accéder à la formation de garde-malade sans se soumettre à l'entrée à une communauté religieuse. Elle offre aujourd'hui une formation bachelor en soins infirmiers et collabore activement avec HESAV. Elle est la plus grande haute école consacrée exclusivement aux soins infirmiers de Suisse romande, avec plus de 500 étudiants immatriculés à la rentrée 2013. En février 2012, elle inaugure le laboratoire des pratiques cliniques : organisé comme un service de soins, cet espace est consacré à l'enseignement des soins infirmiers par la simulation et permet d'accueillir simultanément 60 étudiants.

La Fondation La Source est co-fondatrice de l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS) basé à l'UNIL. Par ce biais, elle contribue au positionnement et à la consolidation des sciences infirmières. Parmi les autres projets de collaborations, il faut citer le BEST, qui contribue au

développement de la Ra&D (initié avec HESAV) et le futur centre de simulation C4, décrit plus haut.

En 1995, la HEdS La Source crée une Unité Recherche et Développement et s'implique dans l'étude de l'histoire de la profession et la construction des savoirs infirmiers. Aujourd'hui, renforcée par plusieurs chercheurs titulaires d'un doctorat en sciences infirmières, elle concentre son activité de Ra&D autour de quatre pôles : santé et vieillissement, santé mentale et psychiatrie, innovation en soins et professionnalisation, promotion de la santé et santé communautaire. Conformément à sa vocation HES, la haute école valorise tout particulièrement le transfert de connaissances vers les milieux cliniques, dans le but de contribuer à leur évolution. Elle offre des prestations, tant de sa propre initiative que sur mandat ou par convention avec l'Etat.

Haute école de Musique Vaud Valais Fribourg – HEMU

Le Conservatoire de Lausanne est une institution fondée en 1861, avec pour but la formation de musiciens professionnels et non-professionnels, ainsi que le développement de la culture musicale de manière générale. De nos jours, elle est structurée en une école de musique (Conservatoire de Lausanne) et une haute école de musique (HEMU). En 2006, l'HEMU ouvre un département jazz, unique en Suisse romande, et en 2008 elle reprend la formation professionnelle de la musique classique à Sion et à Fribourg, disposant ainsi avec Lausanne de trois sites d'enseignement. Situé à la rue de la Grotte 2 depuis 1990, l'HEMU inaugure en juin 2014 au Flon un site supplémentaire avec une nouvelle salle de concerts, le BCV Concert Hall. Reliée aux locaux du département jazz, la salle aux équipements modulables permet d'accueillir au cœur de Lausanne un vaste éventail de concerts, ainsi que des conférences, des projections cinématographiques et des enregistrements.

L'HEMU permet à ses étudiants, après l'obtention d'un bachelor en musique, de s'orienter dans quatre formations master : interprétation musicale, interprétation musicale spécialisée, pédagogie musicale, composition et théorie musicale pour le profil jazz. La haute école offre à ses étudiants de nombreuses possibilités pour développer l'approche au métier de musicien, par des projets nationaux et internationaux ou par des partenariats avec des institutions culturelles qui permettent de travailler en situation réelle, en participant à de nombreux concerts et tournées (Opéra de Lausanne, Théâtre de Vidy, Sinfonietta, Orchestre de Chambre de Lausanne, etc.).

L'HEMU dispose d'un département Ra&D qui organise et coordonne les activités liées à la recherche. L'objectif est d'établir des liens féconds entre enseignement, interprétation et création, dans un but d'enrichissement mutuel. Les projets de recherche sont menés souvent en partenariat avec d'autres institutions telles que des universités, des fondations, des groupes de médias audiovisuels ou des orchestres. Les résultats des projets sont publiés sous différentes formes (articles, livres, partitions ou CD, concerts, émissions radio, etc.) et ils ne s'adressent pas uniquement à des chercheurs, mais avant tout aux musiciens, aux interprètes, aux professeurs d'instrument et à un public plus large d'amateurs intéressés.

En novembre 2013, les trois hautes écoles du domaine musique et théâtre de la HES-SO (HEMU, Haute école de musique de Genève et Haute école de théâtre de Suisse romande) ont inauguré à Genève l'Institut de Recherche du Domaine Musique et Arts de la scène (IRMAS). L'IRMAS a pour but de développer la qualité des activités de recherche en favorisant les échanges entre les chercheurs et en améliorant la visibilité des travaux de recherche, autant auprès des professionnels que du grand public.

D'autre part, l'HEMU abrite et administre l'Institut Romand de Pédagogie Musicale (IRPM). Sa mission première se concentre autour de la pédagogie musicale (formation de base et continue) mais il développe aussi un volet " Musique et société " au travers de différents projets, qui vont de la médiation culturelle à la recherche. Le but de l'IRPM est de faire progresser la réflexion autour de la pédagogie musicale à un échelon régional, national et international.

3.4 Formations offertes

A la rentrée 2013, les hautes écoles vaudoises de type HES comptaient près de 5'000 étudiants dans les cycles bachelor et master, ce qui correspond à presque 30% de la totalité des immatriculés à la HES-SO. Le nombre d'étudiants inscrits dans les programmes bachelor et master est en progression constante : entre 2005 et 2013, il a augmenté de 33%.

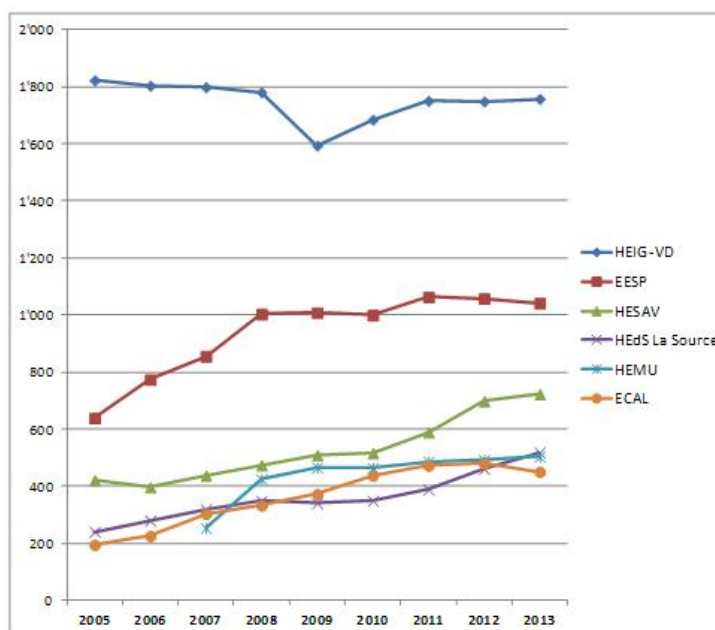
Les formations offertes par les hautes écoles vaudoises de type HES couvrent presque toutes les filières HES, en donnant ainsi une grande palette de choix aux étudiants. Le bachelor (BA Bachelor of Arts ou BSc Bachelor of Science) est le titre final des études HES (sauf exception) et il permet de pratiquer la profession étudiée.

Contrairement aux hautes écoles universitaires, dans les HES le master (MA Master of Arts ou MSc Master of Science) reste, sauf exception, une offre d'approfondissement, visant à valoriser la profession et à assurer la relève scientifique[1]. A la HES-SO, il est organisé par une seule haute école ou bien par plusieurs. Dans ce dernier cas, on parle de master conjoint HES-SO et les étudiants sont comptabilisés comme étudiants HES-SO.

Les HES suisses ne peuvent pas délivrer des thèses de doctorat, mais des collaborations existent avec les HEU, dans le but de former la relève scientifique des HES. Le personnel d'enseignement et de recherche des hautes écoles vaudoises de type HES peut accomplir une formation doctorale, avec une composante appliquée, auprès d'un professeur universitaire, en co-tutelle avec un professeur de la HES.

[1] Il convient de souligner que pour le domaine de la musique uniquement le master forme aux métiers de musicien ou d'enseignant en musique.

Graphique 3. Evolution des effectifs étudiants (bachelor, master et ancien diplôme) dans les hautes écoles vaudoises de type HES, 2005-2013



Source : Statistiques HES-SO (2013)

Effectifs : étudiants par tête dans les cycles bachelor, master et (ancien) diplôme ainsi que dans les années préparatoires (pour les années 2000-2010). A partir de la rentrée 2011, l'année préparatoire dans le domaine de la santé n'est plus comptabilisée comme une année HES-SO.

Tableau 3. Ensemble des étudiants inscrits dans les hautes vaudoises de type HES, rentrée 2013

	Bachelor	Master	Form. Continue	Total
ECAL	355	95	12	462
EESP	1'041		33	1'074
HEdS La Source	518			518
HEIG-VD	1'757		197	1'954
HEMU	249	254		503
HESAV	723			723
Total HE vaudoises de type HES	4'643	292	299	5'234
HES-SO	16'705	1'578	454	18'737

Source : Statistiques HES-SO (2013)

Formation continue : MAS et EMBA

Tableau 4. Titres bachelor et master délivrés dans les hautes vaudoises de type HES, rentrée 2014

	Bachelor HES-SO	Master HES-SO (c=conjoint)
ECAL	BA HES-SO en Arts visuels BA HES-SO en Design industriel et de produits BA HES-SO en Communication visuelle (orientation Design graphique, Cinéma, Media & Interaction design, Photographie)	MA HES-SO en Arts visuels MA HES-SO en Cinéma MA HES-SO en Design (orientation Design de produit ou Art direction)
EESP	BA HES-SO en Travail social BSc HES-SO en Ergothérapie	MA HES-SO en Travail social (c)
HEdS La Source	BSc HES-SO en Soins infirmiers	Master ès Sciences en sciences infirmières (c)
HEIG-VD	BSc HES-SO en Economie d'entreprise BSc HES-SO en Energie et techniques environnementales BSc HES-SO en Génie électrique BSc HES-SO en Ingénierie de gestion BSc HES-SO en Microtechniques BSc HES-SO en Systèmes industriels BSc HES-SO en Géomatique BSc HES-SO en Informatique BSc HES-SO en Ingénierie des médias BSc HES-SO en Télécommunications	MSc HES-SO en Ingénierie du territoire (c) MSc HES-SO en Engineering (c) MSc HES-SO en Business Administration (c)
HEMU Vaud Valais Fribourg	BA HES-SO en Musique	MA HES-SO en Composition et théorie musicale MA HES-SO en Interprétation musicale MA HES-SO en Interprétation musicale spécialisée MA HES-SO en Pédagogie musicale
HESAV	BSc HES-SO en Soins infirmiers BSc HES-SO en Physiothérapie BSc HES-SO de Sage-femme BSc HES-SO en Technique en radiologie médicale	Master ès Sciences en sciences infirmières (c) European Master of Science in Midwifery (c)

Source : HES-SO (2014)

3.5 Personnel des hautes écoles vaudoises de type HES

Selon les derniers chiffres de 2013, les six hautes écoles vaudoises de type HES emploient, au total, 1'017 personnes en équivalent plein temps (EPT), ce qui correspond à environ un tiers de toute la HES-SO. Il s'agit pour la plupart de personnel engagé pour des tâches liées à l'enseignement, qui, on le rappelle, reste la mission de base des HES.

La part du personnel engagé sur des postes de recherche est très variable selon les hautes écoles. Ceci s'explique par le fait que les domaines de l'ingénierie étaient déjà en partie actifs dans la recherche

avant de devenir des HES et que, de plus, leurs activités se prêtent plus naturellement à ce type de mission. Les domaines de la santé, du social, de la musique et des arts n'avaient par contre presque pas d'expérience de Ra&D avant de devenir HES (voir aussi plus haut point 2.1.4). Les six hautes écoles vaudoises de type HES ont investi beaucoup dans la mission de Ra&D : en l'espace de douze ans, la part de personnel EPT engagé sur des postes de recherche s'est multipliée par six.

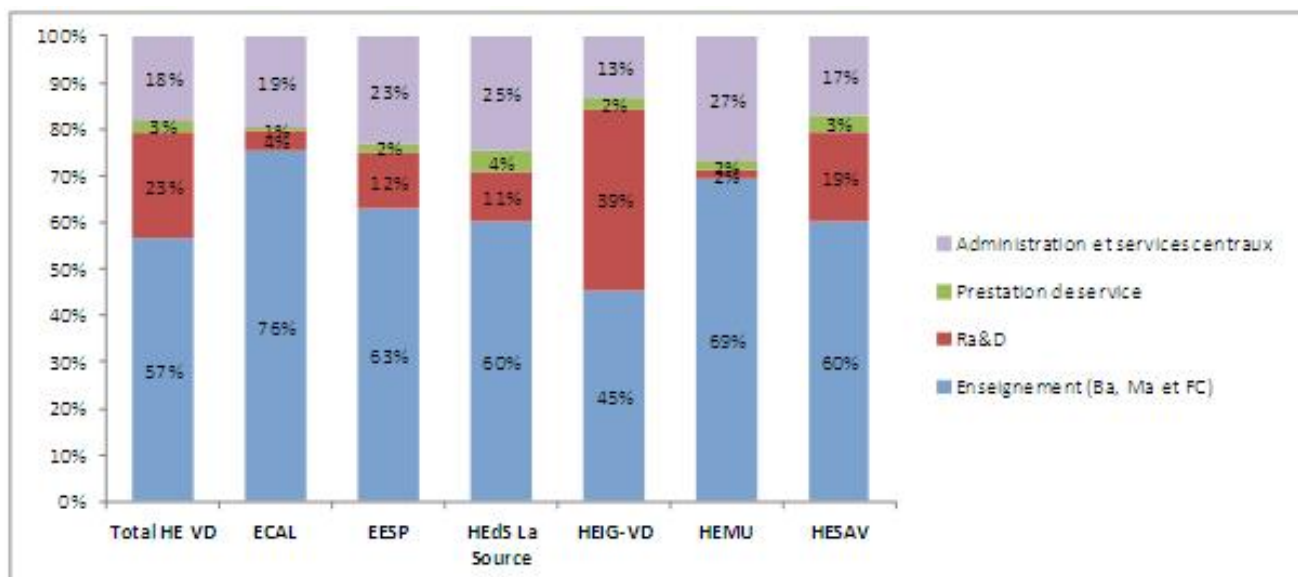
Tableau 5. Personnel des six hautes écoles vaudoises de type HES, moyenne annuelle en équivalent plein temps, 2013

	Corps professoral	Corps intermédiaire supérieur	Corps intermédiaire inférieur	PAT	Total
ECAL	33.5	15.8	17.0	17.2	83.6
EESP	56.5	18.5	18.8	43.6	137.3
HEdS La Source	45.3	2.7	1.2	29.9	79.0
HEIG-VD	152.4	32.5	165.3	96.5	446.7
HEMU	63.5	16.6	5.7	31.0	116.8
HESAV	102.9	5.6	9.9	36.1	154.4
Total HE vaudoises de type HES	454.1	91.6	217.8	254.3	1'017.8
<i>HES-SO</i>	<i>1'506.8</i>	<i>266.3</i>	<i>718.5</i>	<i>972.8</i>	<i>3'464.4</i>

Source : Statistiques HES-SO (2013)

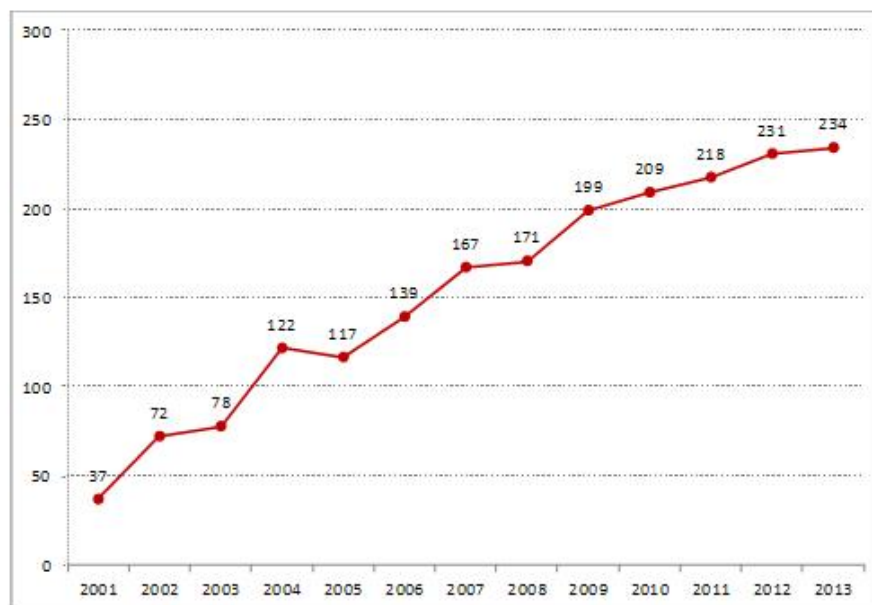
Définitions : corps professoral (professeurs HES), corps int. supérieur (enseignants autres que les professeurs HES), corps int. inférieur (assistants et collaborateurs scientifiques), PAT (personnel administratif et technique)

Graphique 4. Personnel en équivalent plein temps employé dans les hautes écoles vaudoises de type HES selon le type de prestation, 2013



Source : Comptes HES-SO (2013)

Graphique 5. Evolution du personnel (EPT) employé dans la Ra&D dans les hautes écoles vaudoises de type HES, 2001-2013



Source : Comptes HES-SO (2013)

3.6 Les hautes écoles conventionnées

Trois autres hautes écoles de type HES sont sises sur le territoire vaudois. Il s'agit de Changins - Haute école de viticulture et œnologie, de la Haute école de théâtre de Suisse romande - La Manufacture et de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL). Ces hautes écoles possèdent un statut spécifique, car elles ont passé une convention bilatérale avec la HES-SO (art. 2 al. 4 C-HES-SO). Le Département ne remplit pas de mission de pilotage envers ces trois hautes écoles, cette mission étant assurée par la HES-SO elle-même directement. Ainsi, elles ne sont pas concernées par le présent PIC. Il est toutefois nécessaire et important de les citer dans le cadre de cet EMPD en raison de leur importance pour le Canton. Elles contribuent grandement au rayonnement de la place de la formation vaudoise et elles sont des partenaires indispensables pour les milieux économiques, sociaux et culturels de notre Canton.

Ecole hôtelière de Lausanne – EHL

L'EHL, fondation de droit privé instituée en 1893, est la première école hôtelière du monde à avoir été créée. Elle dispense aujourd'hui des formations bilingues de renommée mondiale aux niveaux bachelor et master en management de l'accueil. Son campus se situe à Lausanne, au Chalet-à-Gobet. En 1998, l'EHL obtient l'accréditation provisoire de la part du Conseil fédéral en tant que Haute école de gestion en hôtellerie et restauration. La même année, par la signature d'une première convention, elle intègre la HES-SO. En décembre 2003, la filière HES de l'EHL obtient l'accréditation définitive. En 2004, l'EHL et la HES-SO signent une nouvelle convention accompagnée d'un avenant financier. Elle remplace la première et a une durée indéterminée.

Avec une population étudiante provenant de près de 90 pays, l'EHL est une institution internationale reconnue qui figure parmi les meilleures au monde dans son domaine. A la rentrée 2013, il y avait 1'206 étudiants en bachelor inscrits à l'EHL.

Changins - Haute école de viticulture et œnologie

Changins est le seul centre de formation professionnelle et académique de la vigne et du vin pour la

Suisse. Il voit le jour en 1948 par la volonté des cantons francophones, de Berne et du Tessin de mettre sur pied une école supérieure de viticulture, œnologie et arboriculture. Ces cantons créent une fondation qui, aujourd'hui encore, gère l'école. Après des débuts à Lausanne, l'école déménage à Changins en 1975. En 2014, elle prend le nom officiel de Changins.

Changins comporte trois écoles distinctes : une école supérieure (viticulture, œnologie et arboriculture) une école du Vin (formation continue ouverte à tous en œnologie, viticulture, dégustation, service du vin) et l'école d'ingénieurs HES-SO en œnologie, qui offre la seule formation bachelor HES de ce type en Suisse. Au niveau bachelor HES, Changins comptait 109 étudiants à la rentrée 2013. Changins collabore également au master HES-SO en Life Sciences, par l'orientation viticulture et œnologie.

Haute école de théâtre de Suisse romande – La Manufacture

La Haute école de théâtre de Suisse romande, appelée également La Manufacture, ouvre ses portes à Lausanne en septembre 2003. Jusqu'à fin 2013, elle était régie par la convention intercantonale relative à la Haute Ecole de Théâtre de Suisse romande (C-HETSR) du 31 mai 2001. Actuellement, elle est réglementée par la Convention intercantonale de la HES-SO (C-HES-SO). La Manufacture est la seule haute école de l'art dramatique en Suisse romande. Elle est membre de la HES-SO depuis le 1^{er} janvier 2008 et en 2010 elle obtient l'accréditation pour sa filière théâtre.

La Manufacture propose deux formations bachelor, l'une en théâtre et l'autre en danse contemporaine. Cette dernière, unique en Suisse, est proposée par la Manufacture et la Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) et s'inscrit dans des collaborations internationales (France et Belgique). La ZHdK propose quant à elle la formation en danse classique. La Manufacture comptait 43 étudiants en bachelor à la rentrée 2013. La haute école offre aussi une formation master HES-SO en théâtre, orientation mise en scène, organisée en coopération avec les trois autres hautes écoles de théâtre en Suisse, à savoir celles de Berne, Zurich et Verscio.

4 DÉMARCHE ADOPTÉE

La première convention d'objectifs de la HES-SO est élaborée pour la période 2017-2020. Cette période se calque sur le prochain message fédéral relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (message FRI). En vue de la négociation de la convention d'objectifs, le rectorat rédige un plan d'intentions, qui se fonde sur la stratégie académique proposée par les domaines et sur les plans de développement des directions générales des hautes écoles. Dans le cas du Canton de Vaud, il faut entendre les six directions[1]. De leur côté, les autorités cantonales préparent chacune un plan d'intentions cantonal qui indique l'orientation stratégique souhaitée par rapport à ses propres hautes écoles. Pour le Canton de Vaud, il s'agit du présent PIC, qui présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur des six hautes écoles vaudoises de type HES pour la période 2017-2020 et constitue, par conséquent, la contribution des autorités cantonales à la convention d'objectifs de la HES-SO.

Le PIC inclut les orientations stratégiques du Département et du Conseil d'Etat et il a été élaboré en se fondant notamment sur les propositions émanant de chaque haute école vaudoise de type HES ainsi que sur le programme de législature 2012-2017. Afin de connaître les axes de développement prévus par les six hautes écoles, le Département leur a demandé de rédiger un plan de développement, devant servir non seulement au Département mais également, par la suite, dans leurs relations avec le rectorat de la HES-SO. Les directions des six hautes écoles vaudoises de type HES ont ainsi formulé, dans le cadre de leur autonomie et en fonction de leurs propres orientations stratégiques, des plans de développement pour la période 2017-2020, qu'ils ont adressés au Département. Pour la plupart des hautes écoles, il s'agissait d'un premier exercice qui a permis de soumettre au Département des véritables "boussoles institutionnelles", intégrant les priorités stratégiques.

Le PIC ainsi préparé est soumis pour adoption au Grand Conseil en vue de la négociation de la

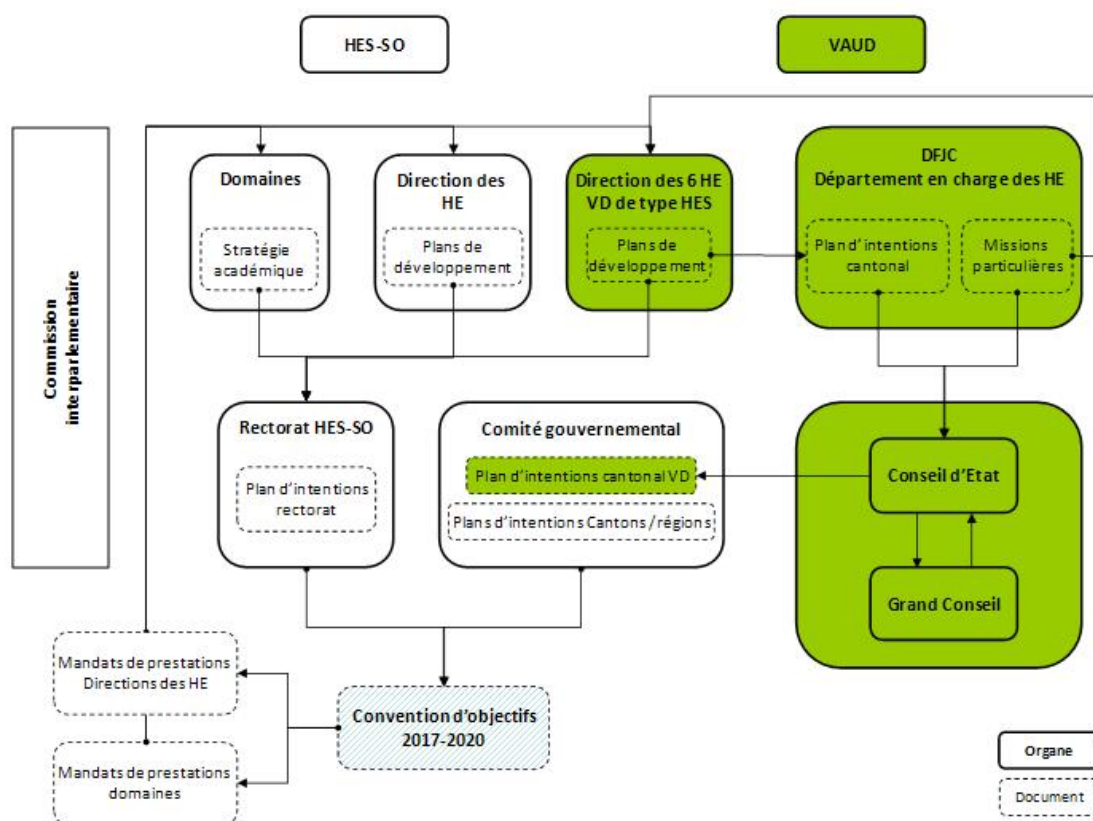
convention d'objectifs quadriennale pour la HES-SO (art. 14 al. 2 LHEV). Cette étape permet de donner une forte légitimité au PIC. Selon le calendrier actuellement connu, il est prévu que la convention d'objectifs soit négociée entre le rectorat et le comité gouvernemental dès septembre 2015. Ensuite, en 2016, la convention sera déclinée en mandats de prestation, à la fois entre le rectorat et les domaines et entre le rectorat et les directions (générales) de chaque haute école[2]. Les directions des hautes écoles vaudoises devront par la suite rendre des comptes au rectorat sur la réalisation du mandat de prestations.

Le schéma ci-dessous résume l'ensemble du cycle stratégique quadriennal. On constate que le Département, tout comme les six hautes écoles vaudoises de type HES, reste très impliqué dans le processus de décision. Le Canton garantit en effet à ses hautes écoles l'autonomie nécessaire conformément à la C-HES-SO, mais continue de jouer son rôle d'autorité de contrôle, de surveillance et de pilotage stratégique, notamment par le biais du PIC et des missions particulières.

[1] Le rectorat devra tenir compte des plans de développement des directions générales de la HES-SO Genève, de la HES-SO Fribourg, de la HES-SO Arc, de la HES-SO Valais, des directions des six hautes écoles vaudoises de type HES et des directions des trois hautes écoles conventionnées (Changins, HETSR, EHL). Concernant les domaines, il s'agira des documents correspondant à la stratégie académique des six domaines (design et arts visuels, économie et services ingénierie et architecture, musique et arts de la scène, santé, travail social).

[2] Dans le cadre des six hautes écoles vaudoises de type HES, le rectorat va conclure six mandats de prestations.

Figure 1. Le cycle stratégique de la HES-SO et du Canton de Vaud en vue de l'élaboration de la convention d'objectifs quadriennale 2017-2020



Il convient ici de rappeler que, dans tous les cas, la conduite et la gestion des hautes écoles vaudoises de type HES restent placées sous la **surveillance de l'Etat**. Le Département assure le contrôle et le suivi des hautes écoles vaudoises de type HES dans un cadre où elles devront toujours rendre des comptes (art. 9 LHEV). Afin d'exercer la surveillance, plusieurs instruments de contrôle sont mis en place au niveau cantonal et intercantonal.

Au niveau intercantonal, le contrôle exercé par le Canton se fait via le comité gouvernemental et la commission interparlementaire. Le comité gouvernemental évalue annuellement le degré d'atteinte des objectifs stratégiques de la convention d'objectifs. Il établit un rapport de gestion, transmis par les gouvernements aux parlements des cantons partenaires (art. 7 C-HES-SO). Par ailleurs, il adopte les plans financiers et de développement ainsi que les budgets et les comptes de la HES-SO (art. 19 C-HES-SO). De son côté, la commission interparlementaire, composée des parlementaires représentant les cantons signataires de la C-HES-SO, est chargé d'effectuer un contrôle sur l'évolution de la HES-SO et de ses hautes écoles et sur la réalisation des objectifs stratégiques, le budget et les comptes annuels (art. 10 C-HES-SO).

Au niveau cantonal, le Département est appelé à s'assurer que les actes et décisions émanant des hautes écoles vaudoises de type HES sont conformes aux règles de droit supérieur, au PIC et aux objectifs stratégiques spécifiques (missions particulières) formulés par les autorités cantonales. A cet effet, il lui incombe d'approuver les règlements des hautes écoles, ainsi que de contrôler leur gestion financière et comptable. Le Département effectue un contrôle de gestion périodique qui vise notamment à vérifier l'utilisation des ressources (art. 66 LHEV). La LHEV ancre de manière explicite les mécanismes de contrôle. D'une part, elle prévoit l'obligation pour les hautes écoles de renseigner le Département sur leurs comptes annuels et de fournir un rapport d'activité (art 75 LHEV). D'autre part, elle demande au Département de vérifier que la subvention reçue est affectée conformément au mandat de prestations, aux missions particulières confiées par le Département et au budget (art. 76 LHEV). Concernant les missions particulières, comme le financement cantonal se fait sous forme de subvention, l'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation annuelle, conformément à la LSubv. Le pouvoir de surveillance comprend enfin le droit pour le Département d'intervenir en cas de défaillance.

5 CONSÉQUENCES

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

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la convention intercantonale du 26 mai 2011 sur la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale, de la loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES ainsi qu'à celles de son règlement d'application.

Conformément à l'article 14, alinéa 1 de la LHEV, le PIC qui fait l'objet du présent EMPD a été élaboré par le Département en se fondant notamment sur les propositions émanant de chaque haute école vaudoise de type HES, et en incluant les orientations stratégiques du Département et du Conseil d'Etat. Conformément à l'article 14, alinéa 2 de la LHEV, le PIC, une fois approuvé par le Conseil d'Etat, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

La Convention d'objectifs sera ensuite définie et signée par le Comité gouvernemental et le Rectorat conformément aux art. 19 al. 1 let. a et 5 al. 3 C-HES-SO, puis transmise pour information au Grand Conseil.

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

Le coût final du présent plan d'intentions cantonal sera celui de la contribution vaudoise à la HES-SO. Toutefois, étant donné que le présent plan d'intentions cantonal constitue la base de négociation pour la convention d'objectifs 2017-2020, il n'est pas possible, à ce stade, d'évaluer précisément les coûts inhérents à la future convention d'objectifs 2017-2020. Une fois établie, cette dernière sera portée à la connaissance du Grand Conseil.

A titre indicatif, dans le cadre du budget, la contribution du Canton pour 2015 s'élève à CHF 119'536'000.

S'agissant des missions particulières qui sont étroitement liées aux financements et missions de la HES-SO, la problématique est similaire. Le montant total prévu pour leur réalisation en 2015 se situe à CHF 35'217'500.

Si les projections en la matière sont délicates à un horizon d'un ou de deux ans, elles deviennent totalement aléatoires sur l'horizon temporelle couvert par le présent EMPD. Les adaptations budgétaires qui pourraient être rendues nécessaires par l'évolution démographique seront traitées dans le cadre des processus budgétaires annuels.

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

Néant.

5.4 Personnel

A moyen et long terme, les actions 2.1.3 et 2.1.4 auront un impact positif sur les caractéristiques et la qualité du personnel.

5.5 Communes

Néant.

5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

Néant.

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

Les objectifs définis dans le présent PIC contribuent à mettre en œuvre le Programme de Législature 2012–2017, notamment les mesures 1.4, 3.1, 3.3, 3.4.

- 1.4 : Anticiper les besoins en soins et en hébergement
- 3.1 : Accentuer le rôle et l'importance des hautes écoles vaudoises aux niveaux national et international
- 3.3 : Améliorer l'accessibilité à la formation
- 3.4. : Favoriser le bon équilibre du marché du travail et lutter contre ses distorsions, prévenir les risques d'exclusion sociales et professionnelle, promouvoir l'égalité des genres

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

voir 5.2

5.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

5.10 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

5.12 Simplifications administratives

Néant.

5.13 Protection des données

Néant.

5.14 Autres

Néant.

6 PLAN D'INTENTIONS CANTONAL 2017-2020 DES HAUTES ÉCOLES VAUDOISES DE TYPE HES

6.1 Les missions de la HES-SO et le rôle du plan d'intentions cantonal

Il est important de noter que ce PIC n'a pas pour but de définir de manière exhaustive l'ensemble des activités menées par la HES-SO et les hautes écoles qui la forment. Plutôt, il contient des propositions d'axes de développement stratégiques majeurs, qui s'inscrivent dans le cadre des missions assignées à la HES-SO. Pour rappel, il s'agit des missions suivantes, énumérées à l'article 4 de la C-HES-SO :

- 1. La HES-SO dispense un enseignement de niveau tertiaire universitaire axé sur la pratique et qui s'inscrit prioritairement dans le prolongement d'une formation professionnelle de base.*
- 2. Les formations sont sanctionnées par un diplôme de bachelor et de master HES-SO. L'offre comprend également des études postgrades et du perfectionnement professionnel.*
- 3. La HES-SO réalise des projets de recherche appliquée et de développement dont elle intègre les résultats à ses enseignements. Elle fournit des prestations à des tiers et assure les échanges avec les milieux de la pratique.*
- 4. Elle encourage le transfert des connaissances et des technologies.*
- 5. Pluridisciplinaire, elle est orientée vers l'innovation et la créativité.*
- 6. Elle contribue à l'élargissement des connaissances et à leur mise en valeur au profit des étudiantes et étudiants et de la société.*
- 7. Dans l'accomplissement de ses missions, elle veille à assurer un développement économique, social, écologique, environnemental et culturel durable.*
- 8. Elle prend en compte le bilinguisme dans les cantons concernés.*

La convention d'objectifs quadriennale et l'enveloppe budgétaire qui l'accompagnera couvriront l'ensemble des tâches effectuées par la HES-SO et ses hautes écoles (art. 5 C-HES-SO), sans pour autant les lister de manière détaillée. Ainsi, il est tenu compte du principe de la gestion par enveloppe budgétaire. Si la direction (missions et activités de bases) du "navire HES-SO" est donc connue, le PIC a pour ambition d'influencer la destination exacte de celui-ci et le chemin qui y mène.

6.2 Les niveaux institutionnels visés par le plan d'intentions cantonal

Dans le contexte de la HES-SO, et en particulier dans un contexte de mise en œuvre d'un nouveau système de pilotage, la question de la stratégie doit être abordée à deux niveaux. D'une part, au niveau de la HES-SO, représentée par son rectorat, et, d'autre part, au niveau individuel des hautes écoles composant la HES-SO. Par conséquent, le présent PIC représente la base de négociation du Canton de Vaud pour l'élaboration de la Convention d'objectifs 2017-2020, et contient des objectifs s'adressant aux deux niveaux.

Le détail des objectifs est présenté au sous-chapitre 6.3. La plupart des objectifs s'adressent aux deux

niveaux simultanément puisque le rectorat et les hautes écoles sont impliqués dans leur mise en œuvre. Même s'ils sont toujours formulés pour le contexte vaudois, ils sont, en principe, d'un niveau de généralité suffisamment élevé pour être appliqués à l'ensemble de la HES-SO, y compris les hautes écoles des autres cantons romands. Ils sont donc à comprendre comme la contribution vaudoise aux négociations pour la convention d'objectifs de la HES-SO. Un objectif sera adressé spécifiquement au rectorat de la HES-SO.

Il faut aussi rappeler que les hautes écoles peuvent recevoir directement de la part de leur canton une subvention spécifique qui relève de la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 C-HES-SO). Pour le Canton de Vaud, cette stratégie permet de réaliser des missions particulières, concrétisées par une subvention qui fait l'objet d'une convention entre le Département et chaque haute école (art. 15 al. 2 LHEV). Les missions particulières sont financées subsidiairement par la subvention cantonale allouée à la haute école (art 7 al. 2 RLHEV) et leur financement se doit d'être conforme aux dispositions de la LSubv. Les missions particulières sont définies par rapport à une vision stratégique cantonale : que peuvent faire les hautes écoles pour le Canton et que peut faire le Canton pour ses hautes écoles ? L'Etat de Vaud continue ainsi de jouer un rôle fort dans le développement de ses hautes écoles, en leur confiant des missions spécifiques, de façon à en faire profiter le tissu économique, social et culturel vaudois.

Même s'il s'agit de missions qui relèvent exclusivement de la stratégie cantonale, il est prévu qu'elles soient portées à la connaissance du comité gouvernemental et du rectorat de la HES-SO (art. 7 al. 3 RLHEV) et leur liste exhaustive intégrée à la convention d'objectifs quadriennale (art. 53 al. 5 C-HES-SO). Ceci dit, elles ne feront pas l'objet des négociations dans le cadre de la convention d'objectifs quadriennale de la HES-SO. Le présent PIC vaudois est l'occasion de porter à la connaissance du Grand Conseil les missions particulières que le Canton souhaite confier à ses hautes écoles. Le Grand Conseil en prend acte.

6.3 Les quatre axes stratégiques

Le Département définit le PIC de ses hautes écoles pour la première fois. Il a toutefois pu se baser sur des démarches similaires concrétisées avec la HEP Vaud (plan stratégique 2012-2017) et avec l'UNIL (plans stratégiques 2007-2012 et 2012-2017).

Pour la définition de ses objectifs stratégiques, le Département privilégie une approche qui s'organise autour de quatre axes fondamentaux : l'enseignement, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle. Ce procédé, qui est couramment utilisé dans le domaine des hautes écoles, permet d'appréhender l'ensemble des activités fondamentales et d'apprécier les développements institutionnels. Cette approche a été utilisée pour les plans stratégiques de la HEP Vaud et de l'UNIL et elle est donc connue du Grand Conseil. Elle correspond également à la démarche adoptée à ce stade par le rectorat de la HES-SO dans ses textes de préparation à la convention quadriennale. Le Canton utilise donc une approche à la fois reconnaissable et comparable.

Pour chacun des quatre axes, on définit une série d'objectifs, accompagnés des actions de mise en œuvre. Des indicateurs sont également proposés ; ils permettent de suivre le degré de réalisation des différentes actions. Pour cela, le Conseil d'Etat va s'appuyer sur les informations éditées à la fois par la HES-SO et l'OFS, ainsi que sur les rapports d'activité fournis annuellement par les six hautes écoles vaudoises de type HES. La source de l'indicateur est montrée entre parenthèse.

Ci-après, le Conseil d'Etat présente les quatre axes stratégiques avec leurs objectifs, actions de mise en œuvre et indicateurs de réalisation.

Premier axe : formation

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que les autorités cantonales proposent de donner aux hautes écoles vaudoises de type HES pour leur mission première, la formation. A noter qu'à partir du 1^{er} janvier 2015, dans le cadre des changements liés à la mise en œuvre de la LEHE, la

responsabilité des formations est de compétence exclusive de la haute école, et non plus de la Confédération. Ainsi, il faut lire les objectifs suivants comme étant adressés à la fois au rectorat de la HES-SO et aux haute écoles vaudoises de type HES, auxquelles revient la responsabilité de formation.

Le premier objectif fait référence à la spécificité de la formation HES : conformément à leur vocation, les haute écoles vaudoises de type HES doivent offrir des **formations orientées vers la pratique, qui répondent aux besoins des employeurs et aux aspirations des futurs étudiants**. Dans ce cadre, elles doivent s'assurer de l'adéquation entre l'offre de formation et le besoin du tissu économique, notamment vaudois, et être attentives à proposer des formations attrayantes et pas sous-critiques en nombre d'étudiants (actions 1.1.1 et 1.1.2). Les autorités cantonales souhaitent ensuite garantir le niveau professionnalisant du diplôme bachelor HES (action 1.1.3). Cela signifie qu'après une formation de trois ans, les étudiants doivent avoir acquis des compétences de haut niveau leur permettant d'intégrer le monde professionnel (à l'exception du domaine de la musique où le titre professionnalisant est le master). Le Conseil d'Etat envisage ensuite que ses haute écoles trouvent un équilibre entre le nombre d'étudiants venant de l'étranger, gage d'attrait et de qualité des formations offertes, et les besoins des employeurs locaux (action 1.1.4). Dans ce contexte, elles doivent être attentives à une potentielle surreprésentation d'étudiants étrangers dans leurs formations. Enfin, les haute écoles vaudoises de type HES sont appelées à développer des méthodes pédagogiques innovantes et à utiliser de manière plus performante les moyens d'enseignement, comme la simulation dans le cadre de la santé (action 1.1.5). Ces méthodes doivent permettre de faire face à des soucis de logistique (capacité d'accueil des haute écoles, pénurie des stages), mais aussi rendre les haute écoles de type HES plus attractives.

Le deuxième objectif vise à **renforcer les collaborations entre haute écoles**. Les différents types de haute écoles permettent aux unes et aux autres de se confronter et de réunir les compétences pour être toujours en adéquation avec les milieux de la formation, de la recherche et de la pratique professionnelle. Ainsi, il est important que les haute écoles vaudoises de type HES intègrent dans leurs formations des approches interdisciplinaires et interprofessionnelles (action 1.2.1). Il est d'ailleurs souhaitable que les HES vaudoises profitent de l'avantage compétitif offert par l'UNIL et l'EPFL, pour créer des formations communes avec une masse critique suffisante, notamment dans les domaines où il y a actuellement un manque dans le cursus complet bachelor-master (ex. santé). La collaboration est aussi souhaitée pour la formation doctorale (action 1.2.2). Le doctorat est un titre délivré uniquement par les haute écoles universitaires, mais les HES peuvent contribuer au développement de troisièmes cycles de formation avec une composante appliquée. Le but est de soutenir les compétences de recherche appliquée et ainsi la relève scientifique des HES et des petites et moyennes entreprises qui font de la Ra&D.

Le troisième objectif lié à la formation vise à **consolider les voies d'accès alternatives aux haute écoles**. Il s'agit de permettre aux personnes qui ne détiennent pas de titre permettant d'accéder aux études supérieures, mais avec une formation et une expérience professionnelle adéquate, d'y accéder néanmoins, afin d'acquérir des compétences nouvelles dans leur domaine d'activités. L'admission sur dossier et la validation des acquis de l'expérience (VAE) sont deux outils qui existent déjà actuellement et qui permettent d'y parvenir. Dès lors, il s'agit pour les haute écoles vaudoises de type HES de consolider ces formes alternatives d'accès aux formations de base, sans pour autant en faire la voie d'accès majoritaire (action 1.3.1).

Objectifs*	Actions	Indicateurs
1.1 Offrir des formations HES de qualité qui répondent aux besoins des employeurs et aux aspirations des jeunes vaudois	1.1.1 S'assurer de l'adéquation entre les formations HES et les besoins du tissu économique vaudois	- Taux d'activité des diplômés HES-SO (OFS)
	1.1.2 Maintenir une masse critique minimale dans les filières de formation	- Nombre d'étudiants par filière d'études (statistiques HES-SO)
	1.1.3 Garantir le caractère professionnalisant du bachelor	- Taux de chômage des diplômés BA une année après l'obtention du diplôme (OFS)
	1.1.4 Trouver un équilibre entre l'attrait des formations HES, le prestige de l'offre de formation vaudoise pour les étudiants étrangers venant de l'étranger et les besoins des employeurs locaux	- Part d'étrangers au sein des filières de la HES-SO (statistiques HES-SO)
	1.1.5 Développer l'innovation pédagogique	- Projets réalisés (rapports d'activité)
1.2 Développer des partenariats et collaborations entre les différentes hautes écoles	1.2.1 Développer des synergies à travers des approches interdisciplinaires, interinstitutionnelles et interprofessionnelles	- Filières d'études et modules de formation interdisciplinaires, interinstitutionnels et interprofessionnels (rapports d'activité)
	1.2.2 Développer ensemble avec les hautes écoles universitaires un troisième cycle (doctorat) avec composante appliquée	- Nouveaux programmes réalisés au niveau doctoral avec la participation des HES (rapports d'activité)
1.3 Favoriser l'accès à des personnes ayant suivi des parcours atypiques	1.3.1 Consolider les formes alternatives d'accès aux formations de base	- Existence de concepts et règles globaux d'admission sur dossier et de VAE (rapports d'activité) - Nombre de demandes d'admission et d'admission effective avec admission sur dossier et VAE (rapports d'activité)

* Les objectifs adressés aux deux niveaux sont toujours formulés pour le contexte vaudois. Ceci dit, en principe, ils sont d'un niveau de généralité suffisamment élevé pour être appliqués à l'ensemble de la HES-SO, y compris les hautes écoles des autres cantons romands. Ils sont donc à comprendre comme contribution vaudoise aux négociations pour la convention d'objectifs de la HES-SO.

Deuxième axe : recherche appliquée et développement (Ra&D)

La recherche effectuée au sein des HES possède la caractéristique déterminante d'avoir un fort lien avec la pratique. Pour cette raison, elle est définie comme recherche appliquée et développement (Ra&D) en comparaison avec la recherche fondamentale des hautes écoles universitaires.

Le Conseil d'Etat souhaite tout d'abord que les hautes écoles vaudoises de type HES s'engagent à mener une **Ra&D de haute qualité**. Pour ce faire, il est indispensable qu'elles se dotent d'un plan d'action pour le développement de la Ra&D, qui devra être rédigé en collaboration avec le domaine HES-SO concerné (action 2.1.1). Etant donné que le développement de la recherche est relativement récent dans les HES, il est important d'insuffler une culture de la Ra&D à l'intérieur des hautes écoles vaudoises de type HES (action 2.1.2). Ensuite, l'importance de l'orientation pratique implique que les HES ne peuvent pas calquer leur mission de recherche sur le modèle des hautes écoles universitaires. C'est pourquoi elles doivent recruter des ressources humaines adéquates, capables de mener des projets de Ra&D ainsi que de développer leur propre relève scientifique, dans le contexte de la

typologie de fonctions définie par la LHEV (actions 2.1.3 et 2.1.4, en lien avec l'action 1.2.2). Une attention particulière doit être portée au renforcement de la qualité scientifique de la Ra&D pratiquée dans les domaines de la musique, des arts de la scène et du design (action 2.1.5). En effet, tout en ayant investi des moyens importants ces dernières années, ces domaines souffrent encore d'un certain retard structurel dû à une dotation en Ra&D qui était au départ très inégale par rapport aux domaines plus techniques.

Comme deuxième objectif, le Conseil d'Etat encourage les hautes écoles à diversifier **les sources de financement de la Ra&D**. Le financement de la Ra&D peut être assuré par des partenariats avec le secteur privé, par des fonds provenant des agences de financement de la recherche (comme la Commission pour la technologie et l'innovation, ou le Fonds national suisse de la recherche scientifique) ou encore par des projets s'insérant dans les programmes de l'Union européenne. Par leur capacité à décrocher des sources de financements multiples (nationales, internationales, privées et publiques), les hautes écoles montrent leur capacité de monter des projets de Ra&D de qualité (action 2.2.1).

Le Conseil d'Etat souhaite que **les hautes écoles vaudoises participent au développement de l'innovation**, qui est un élément indispensable au dynamisme du tissu économique et social vaudois. Grâce à leur caractère appliqué et par les synergies qui les lient aux milieux professionnels, les HES jouent un rôle essentiel dans la chaîne de l'innovation. Elles veilleront à promouvoir une innovation qui soit à la fois technologique, sociale et culturelle (mesure 2.3.1) et au transfert des connaissances et des technologies vers la pratique, notamment par le biais des prestations de service (action 2.3.2). Dans ce contexte, le Conseil d'Etat souhaite que les hautes écoles vaudoises de type HES, dans le respect de leur culture et de leurs spécificités, saisissent l'opportunité de développer des collaborations dans le cadre du futur Parc national de l'innovation ainsi qu'avec la plateforme Innovaud (action 2.3.3). Le Parc national de l'innovation réunit les Cantons de Vaud, Fribourg, Genève, Neuchâtel et Valais sous la houlette de l'EPFL, et vise à attirer en Suisse occidentale des chercheurs et des entreprises suisses et étrangères ayant besoin de technologies de pointe. Innovaud de son côté aide les start-up et PME innovantes vaudoises en les mettant rapidement en relation avec les bons interlocuteurs, dans l'objectif de concrétiser leur potentiel si elles ont besoin d'hébergement, de financement et/ou de coaching.

Le Conseil d'Etat souhaite enfin que les hautes écoles s'engagent à **mener des recherches et des innovations responsables**. Cette nouvelle tendance dans le cadre de la recherche vise à faire en sorte que les chercheurs développent une approche globale, qui répond aux grands défis de la société, en tenant compte de l'impact de la recherche sur le citoyen. Ce défi ne doit pas s'adresser à l'ensemble de la Ra&D menée dans les HES ; il est toutefois envisageable que les aspects de responsabilité soient intégrés dans certains projets de recherche. Pour cela, le Conseil d'Etat propose de renforcer les recherches en collaboration entre les sciences techniques et humaines et d'impliquer les usagers dans la définition de programmes de recherche quand cela est pertinent (actions 2.4.1, 2.4.2).

Objectifs	Actions	Indicateurs
2.1 Promouvoir une Ra&D de haute qualité	2.1.1 Développer un plan d'action pour la Ra&D au niveau de chaque haute école vaudoise de type HES, en collaboration avec le domaine concerné	- Existence et nature des stratégies Ra&D (rapports d'activité et stratégie académique des domaines)
	2.1.2 Développer et renforcer une culture de la Ra&D à l'intérieur des hautes écoles vaudoises de type HES	- Nature et nombre des actions à l'intérieur des hautes écoles (rapports d'activité)
	2.1.3 Recruter des ressources humaines spécifiquement formées pour la Ra&D	- Evolution des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche (rapports d'activité)
	2.1.4 Contribuer à développer la relève scientifique des HES	- Nombre de projets de formation (rapports d'activité) - Nombre d'assistants avec projet de formation (rapports d'activité)
	2.1.5 Développer et renforcer la qualité scientifique de la Ra&D dans les domaines artistiques	- Nature et nombre des réalisations Ra&D (rapports d'activité) - Ressources financières utilisées pour la Ra&D (rapports d'activité)
2.2 Diversifier les sources de financement de la Ra&D	2.2.1 Renforcer la capacité des hautes écoles vaudoises de type HES à acquérir des fonds de tiers	- Sources de financement de la Ra&D (rapports d'activité)
2.3 Développer la contribution des hautes écoles vaudoises de type HES à l'innovation	2.3.1 Promouvoir à la fois l'innovation technologique, sociale et culturelle	- Nature et nombre des collaborations (rapports d'activité)
	2.3.2 Promouvoir le transfert des connaissances vers la pratique	- Nature et nombre de transferts accomplis (rapports d'activité)
	2.3.3 Développer des collaborations avec le Parc national de l'innovation et Innovaud	- Nature et envergure de la participation (rapports d'activité)
2.4 Développer des recherches et innovations responsables	2.4.1 Renforcer les recherches en collaboration entre sciences techniques et naturelles et sciences sociales et humaines	- Nature et nombre des collaborations (rapports d'activité)
	2.4.2 Développer l'implication des usagers dans la définition de programmes de recherche et dans la création des connaissances où cela est pertinent	- Actions entreprises (rapports d'activité)

Troisième axe : contribution à la société

Dans le cadre de leur contribution à la société, le Conseil d'Etat souhaite que **les hautes écoles vaudoises de type HES renforcent et promeuvent l'offre de formation dans les domaines où il y a une pénurie de main-d'œuvre**. Il s'agit notamment des domaines MINT (mathématiques, informatiques, sciences de la nature, techniques) et de la santé. Il faut rappeler que, dans ce contexte, les actions sont menées à plusieurs niveaux du cycle de formation (école primaire, etc.), et au-delà même. Les mesures prises par les hautes écoles participent à la résolution du problème et leur

contribution s'inscrit dans le développement d'actions de sensibilisation ciblées qui éveillent et encouragent l'intérêt pour ces domaines (actions 3.1.1. et 3.1.2).

Le deuxième objectif vise à **valoriser l'expertise des hautes écoles vaudoises de type HES dans le tissu économique, social et culturel vaudois**. Elles doivent mettre en valeur leur expertise et leurs moyens techniques et humains au service des partenaires potentiels et renforcer ainsi leur offre de prestations de service. Cette action vise à développer le transfert de savoirs et à assurer les échanges avec les milieux de la pratique (action 3.2.1).

Comme troisième objectif, le Conseil d'Etat vaudois souhaite que **les hautes écoles vaudoises de type HES soient plus présentes dans les débats de société**. Dans un souci de vulgarisation scientifique, notamment pour des hautes écoles orientées vers la pratique, il est important de valoriser les conférences et les activités ouvertes au grand public. Ces activités permettent aux hautes écoles de se positionner en tant que lieux de médiation scientifique et culturelle et de viser un large public (action 3.3.1). La promotion et la valorisation des travaux des professeurs et des étudiants permettra également d'apprécier le travail mené au sein des hautes écoles vaudoises de type HES (action 3.3.2). L'UNIL s'est engagée dans son plan stratégique 2012-2017 à contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe avec les hautes écoles vaudoises de type HES. Il est donc important de souligner la collaboration à la constitution de ladite plateforme (action 3.3.3).

Les hautes écoles vaudoises de type HES proposent différentes offres de formation continue. Comme quatrième objectif, le Conseil d'Etat souhaite **atteindre à terme l'autofinancement des formations continues**. En effet, si une formation continue arrive à s'autofinancer, cela signifie qu'elle remplit un besoin sur le marché du travail et qu'elle attire un public assez large. On rappelle ici que le Parlement fédéral a adopté, le 20 juin 2014, la Loi sur la formation continue, où l'on affirme que l'Etat ne peut pas fausser la concurrence dans le cadre de l'offre de formation continue (l'entrée en vigueur est prévue dès le 1^{er} janvier 2017). La concurrence n'est pas entravée si les offres de formations continues des hautes écoles sont proposées à un prix permettant de couvrir les coûts et n'entrent pas en concurrence avec des offres non subventionnées fournies par des prestataires privés. Ainsi, les hautes écoles vaudoises de type HES doivent proposer des formations continues novatrices et de qualité, répondant à une nécessité du marché et en adéquation avec les besoins du terrain (action 3.4.1).

Objectifs	Actions	Indicateurs
3.1 Promouvoir l'offre de formations dans les domaines où il y a pénurie de main d'œuvre	3.1.1 Promouvoir l'intérêt pour les domaines MINT (mathématiques, informatiques, sciences de la nature, techniques)	- Type et nombre d'actions de sensibilisation (rapports d'activité) - Nombre d'étudiants dans les domaines MINT (statistiques HES-SO)
	3.1.2 Promouvoir l'intérêt pour les domaines de la santé	- Type et nombre d'actions de sensibilisation (rapports d'activité) - Nombre d'étudiants dans les domaines de la santé (statistiques HES-SO)
3.2 Valoriser l'expertise des hautes écoles vaudaises de type HES dans le tissu économique, social et culturel vaudois	3.2.1 Promouvoir l'expertise des hautes écoles dans le cadre de prestations de service	- Nombre et type de prestations de service (rapports d'activité)
3.3 Renforcer la présence et la position des hautes écoles vaudaises de type HES dans les débats de société	3.3.1 Positionner les hautes écoles en tant que lieux de médiation scientifique, sociale et culturelle, visant un public large de même qu'institutionnel	- Type et nombre de manifestations publiques organisées (rapports d'activité)
	3.3.2 Promouvoir et mettre en valeur les réalisations des professeurs et des étudiants	- Nombre de manifestations exposant des travaux du personnel d'enseignement et de recherche et des étudiants (rapports d'activité)
	3.3.3 Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe avec l'UNIL	- Degré de développement d'une plateforme conjointe (rapports d'activité)
3.4 Viser l'autofinancement de la formation continue	3.4.1 Développer une formation continue en adéquation avec les besoins du terrain et qui répond aux nécessités du marché	- Degré d'autofinancement de la formation continue (rapports d'activité)

Quatrième axe : politique institutionnelle

En premier lieu, le Conseil d'Etat vise à **évaluer et adapter le fonctionnement institutionnel de la HES-SO**. La nouvelle convention quadriennale a pour objectif d'assurer une meilleure gouvernance et d'apporter une valeur ajoutée pour chaque haute école de type HES formant la HES-SO. L'objectif 4.1 est ainsi destiné spécifiquement au rectorat de la HES-SO et lui demande d'améliorer la lisibilité, la cohérence et la transparence de ses processus (action 4.1.1). Par la suite, il est important que la HES-SO adapte son modèle financier dans le cadre du futur financement lié à la LEHE et assure la cohérence de son cadre légal, au niveau intercantonal et fédéral (actions 4.1.2 et 4.1.3). La HES-SO devra également veiller à la complémentarité des prestations offertes par rapport à celles d'ores et déjà existantes au niveau des hautes écoles (action 4.1.4). En raison du caractère multi-niveaux et intercantonal de la HES-SO, l'élaboration et la mise en œuvre de la convention d'objectifs quadriennale constituent un processus très complexe. Il est suggéré de mener une évaluation de l'ensemble de ce processus et de réfléchir à des pistes d'amélioration (action 4.1.5).

Le deuxième objectif vise la **consolidation institutionnelle des hautes écoles vaudaises de type HES**. En adéquation avec le degré d'autonomie défini par le cadre légal (C-HES-SO et LHEV), les hautes écoles vaudaises de type HES développent et consolident leurs compétences de gestion des processus académiques, administratifs, financiers et liés aux ressources humaines (action 4.2.1). Elles devront également veiller à consolider le système de contrôle interne, afin de garantir une gestion

solide (action 4.2.2). Ces objectifs concernent plus particulièrement les trois hautes écoles cantonales, qui ont acquis une autonomie par la LHEV.

Le troisième objectif vise à **assurer la qualité de l'enseignement et du fonctionnement institutionnel**. Dans ce cadre, l'accréditation de la part de la Confédération constitue un acte indispensable, qui garantit la qualité des formations offertes et permet une amélioration constante. Il convient de rappeler que seule la HES-SO, en tant qu'institution, sera soumise à l'obligation d'accréditation de la part de la Confédération. Il existe une seule exception, pour les professions de la santé, car la future Loi sur les professions de la santé (LPSan), prévoit explicitement l'accréditation des programmes cités dans la loi. Ainsi, le Conseil d'Etat veillera à ce que les hautes écoles vaudoises de type HES mènent à bien les travaux de préparation en vue de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO et des filières de la santé.

Comme quatrième objectif, il s'agit de **renforcer le profil spécifique des HES**, qui évoluent dans un contexte proche à la fois de l'académique et des milieux de la pratique. Les hautes écoles vaudoises de type HES devront promouvoir, auprès de leur personnel d'enseignement et de recherche, des possibilités d'alternance entre activité professionnelle et activité académique (action 4.4.1). Ce renforcement de la dualité des compétences vise à ce que le personnel puisse faire profiter la haute école de connaissances toujours proches des besoins du terrain.

Le cinquième objectif vise le **renforcement des échanges**, tant par la coopération nationale et internationale, que par la mobilité des étudiants et du personnel. Les collaborations avec des institutions suisses et étrangères sont primordiales, car c'est en se confrontant avec ce qui se fait ailleurs qu'il est possible de s'améliorer et d'évaluer son niveau de compétitivité (action 4.5.1). Les échanges des étudiants, en particulier bachelor, et du personnel d'enseignement et de recherche, sont de leur côté très enrichissants, tant du point de vue de la formation que de la recherche (action 4.5.2). Dans ce cadre, on peut rappeler que le Département octroie un financement particulier au programme des universités d'été. Mis en place depuis 2007, ce programme vise à faciliter les échanges internationaux, hors Europe, d'étudiants et de professeurs des hautes écoles vaudoises de type HES, sur un principe de réciprocité. Chacune des neuf hautes écoles sises dans le Canton de Vaud peut bénéficier de cette ouverture internationale, qui concerne environ 400 étudiants suisses et étrangers chaque année.

Le nombre d'étudiants ne cesse de croître dans les hautes écoles vaudoises de type HES, ce qui oblige à trouver des solutions au niveau des bâtiments. Comme sixième objectif, le Conseil d'Etat souhaite que les hautes écoles vaudoises de type HES **veillent à faire évoluer de manière adéquate leurs infrastructures**. Pour cela, elles doivent identifier de manière prospective leurs besoins et accompagner le développement des grands projets en cours (actions 4.6.1 et 4.6.2). Le développement proprement dit des infrastructures reste de compétence de l'Etat. Comme il s'agit d'un objet qui relève exclusivement du niveau cantonal, le présent objectif ne s'adresse pas au rectorat de la HES-SO, mais seulement aux hautes écoles vaudoises de type HES.

Le dernier objectif vise à aider à **l'intégration professionnelle des étudiants**. Les hautes écoles vaudoises de type HES devront veiller à développer des programmes de soutien aux futurs diplômés dans leurs recherches d'emploi (action 4.7.1). La constitution d'un réseau d'alumni et les échanges entre étudiants, personnel d'enseignement et de recherche, et professionnels, sont également des outils importants pour garder le lien avec le terrain et faciliter le passage vers le monde professionnel (actions 4.7.2 et 4.7.3).

Objectifs	Actions	Indicateurs
4.1 Evaluer et adapter le fonctionnement institutionnel de la HES-SO*	4.1.1 Assurer la lisibilité, la cohérence et la transparence des processus de la HES-SO	- Documentation produite par la HES-SO
	4.1.2 Adapter le modèle financier de la HES-SO au cadre de financement de la LEHE	- Evaluation du cadre financier (HES-SO)
	4.1.3 Assurer la cohérence du cadre légal au niveau intercantonal et fédéral	- Degré de cohérence du cadre légal (HES-SO)
	4.1.4 Définir les prestations de coordination et administratives du rectorat en complémentarité aux prestations existantes au sein des hautes écoles et dans un esprit de plus-value	- Perception de la valeur ajoutée des prestations du rectorat (et de son administration) par les hautes écoles (enquête spécifique)
	4.1.5 Effectuer une évaluation du fonctionnement du cycle stratégique de la HES-SO	- Evaluation (rapport spécifique)
4.2 Viser une consolidation institutionnelle des hautes écoles vaudoises de type HES	4.2.1 Optimiser la gestion académique, administrative, financière et des ressources humaines	- Degré de mise en œuvre (rapports d'activité)
	4.2.2 Mettre en place, respectivement consolider, le système de contrôle interne	- Degré de mise en œuvre d'un système de contrôle interne (rapport de révision)
4.3 Assurer la qualité de l'enseignement et du fonctionnement institutionnel	4.3.1 Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO et des filières de la santé citées dans la LPSan	- Degré d'atteinte des travaux préparatoires (rapports d'activité)
4.4 Renforcer le profil spécifique des hautes écoles vaudoises de type HES	4.4.1 Promouvoir une alternance entre activité académique et activité professionnelle pour le personnel d'enseignement et de recherche	- Nombre d'employés partis dans le domaine professionnel non-académique (rapports d'activité) - Nombre d'anciens employés de retour après une expérience professionnelle non-académique (rapports d'activité) - Nombre d'employés qui occupent, en parallèle, un poste non-académique (rapports d'activité)
	4.5.1 Développer les liens des hautes écoles vaudoises sur le plan national et international	- Nombre d'accords avec des hautes écoles suisses et étrangères (rapports d'activité)
4.5 Renforcer les échanges au niveau des collaborations et de la mobilité	4.5.2 Promouvoir la mobilité pour les étudiants bachelor et le personnel d'enseignement et de recherche	- Nombre d'étudiants et de personnel d'enseignement et de recherche ayant accompli une expérience d'échange national ou international (rapports d'activité)
	4.6.1 Identifier les besoins de manière prospective	- Planification pluriannuelle des infrastructures (rapports d'activité)
4.6 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures	4.6.2 Collaborer au développement des grands projets en cours	- Degré de mise en œuvre des grands projets (rapports d'activité)
	4.7.1 Veiller à l'intégration professionnelle des futurs diplômés étudiants	- Actions réalisées (rapports d'activité)
4.7 Aider à l'intégration professionnelle des étudiants	4.7.2 Développer et animer un réseau d'alumni	- Réseau(x) existants (rapports d'activité)
	4.7.3 Favoriser le partage d'information entre étudiants, personnel d'enseignement et de recherche et professionnels des domaines	- Actions réalisées (rapports d'activité)

*Objectif spécifiquement adressé au Rectorat de la HES-SO

7 MISSIONS PARTICULIÈRES

Comme annoncé à la partie 6.2., le Conseil d'Etat présente ici, à titre d'information pour une prise d'acte, les missions particulières qu'il entend confier à ses hautes écoles. Le financement des missions particulières est couvert par la subvention cantonale aux hautes écoles.

A l'instar d'autres institutions subventionnées, telles que l'UNIL et la HEP Vaud, les hautes écoles vaudoises de type HES reçoivent la subvention de l'Etat, et leur projet de budget n'est pas intégré dans celui de l'Etat, mais uniquement annexé à ce dernier, à titre d'information. Ainsi, l'intervention du Grand Conseil se concentre sur le montant de la subvention accordée. Même si le montant de la subvention est déterminé dans un processus séparé du présent EMPD, les missions particulières sont présentées ici par souci de transparence et pour une prise d'acte.

Il convient encore de relever que les missions particulières énumérées ci-après doivent être vues comme une liste donnant un état des lieux. Cette liste est censée évoluer avec le temps, et notamment en fonction de la stratégie qui sera adoptée par le Département dans le cadre de son budget. Pour cette raison, les demandes de financement concernant les missions particulières sont rediscutées chaque année entre les hautes écoles et le Département.

Dans le cadre du contexte HES, il existe deux types de missions particulières. D'une part, le Canton peut financer directement des prestations qu'il n'estime couvertes que partiellement par les contributions de la HES-SO. Il s'agit d'un complément cantonal qui complète la couverture des charges au titre des conditions locales particulières et qui s'inscrit dans une politique de valorisation de certains piliers. A titre d'exemple, nous pouvons citer les suivantes :

- Le Conseil d'Etat souhaite **soutenir de manière particulière des formations bachelor et master**, offertes par les hautes écoles vaudoises de type HES, qui présentent un intérêt particulier mais qui ne trouvent pas durablement leur équilibre financier dans le cadre du financement HES-SO.
- Le Conseil d'Etat s'engage à **soutenir l'activité de Ra&D** dans des domaines jugés particulièrement importants pour la haute école ou le Canton, et qui ne seraient couverts que partiellement par les contributions de la HES-SO. Par là, il s'assure que les hautes écoles vaudoises de type HES puissent continuer d'offrir des formations de haut niveau, car nourries constamment par les résultats de la Ra&D.
- Le Conseil d'Etat décide de **financer de manière subsidiaire les formations continues qui présentent un intérêt public prépondérant**, dans le but de soutenir les hautes écoles vaudoises de type HES dans les relations avec leur environnement professionnel et de s'assurer que les formations offertes soient proches des besoins du marché du travail. Le Canton va apporter son aide subsidiaire en accord avec la Loi sur la formation continue du 20 juin 2014, qui indique que l'Etat ne peut pas fausser la concurrence dans le cadre de l'offre de formation continue. La concurrence n'est pas entravée si les offres de formations continues des hautes écoles sont proposées à un prix permettant de couvrir les coûts et n'entrent pas en concurrence avec des offres non subventionnées fournies par des prestataires privés. Ainsi, lorsque la haute école se trouve en concurrence avec d'autres prestataires, elle veillera à facturer l'ensemble du coût de ses prestations de manière à ne pas s'octroyer un avantage concurrentiel déloyal. A terme, le Canton souhaite que les hautes écoles couvrent l'ensemble des coûts (directs et indirects) des prestations de formation continue offertes sur le marché.
- Le Conseil d'Etat décide également d'accorder un **financement complémentaire à ses hautes écoles pour les bâtiments**. Il est prévu dans la C-HES-SO que les investissements, dont les équipements, sont à la charge des hautes écoles, des cantons ou le cas échéant de tiers, en fonction de la modalité de financement (art. 57, al. 2 C-HES-SO). Le Conseil d'Etat peut ainsi

accorder un complément s'il estime que la subvention de la HES-SO ne couvre pas toutes les dépenses liées aux bâtiments. A titre d'exemple, et afin de favoriser les études dans le domaine des professions de la santé, le Conseil d'Etat soutient une offre de logements à des conditions financières favorables, destinée aux étudiants de HESAV. Pour cela, une subvention annuelle est accordée à la haute école.

D'autre part, le financement des missions particulières peut être lié à des objectifs spécifiques de la stratégie cantonale. Il s'agit dans ce cas de projets particuliers que le Conseil d'Etat estime important de financer. En guise d'exemple, le Conseil d'Etat souhaite que les hautes écoles vaudoises de type HES proposent des **cours préparatoires aux études HES**. Ces cours ont pour objectif de permettre aux futurs étudiants ne disposant pas d'un titre adéquat pour l'entrée en HES de compléter leur formation par une expérience professionnelle ou par l'acquisition de compétences nouvelles. Ils sont destinés notamment aux détenteurs d'une maturité gymnasiale ou d'une maturité professionnelle/spécialisée non apparentée au domaine d'études choisi. Ces cours ne font pas partie de la formation HES : les étudiants ne sont pas immatriculés à la HES-SO et ils ne reçoivent pas de crédits ECTS. Il s'agit par conséquent d'une offre qui doit être organisée au niveau cantonal. Le Conseil d'Etat estime que le meilleur lieu pour dispenser ces formations est la haute école elle-même, qui possède l'expérience, le personnel et les infrastructures. Le Conseil d'Etat précise dans un règlement les formations concernées, les conditions d'admission, les droits et devoirs des étudiants ainsi que le montant des taxes dues par ces étudiants (art. 17 LHEV). Ces cours préparatoires sont dispensés dans différents domaines HES, comme celui de la santé (année préparatoire santé organisé conjointement par HESAV, la HEdS La Source et l'EESP), du design et des arts visuels (année propédeutique proposé à l'ECAL) ou de l'ingénierie (année préparatoire " future ingénieure ").

8 CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret sur le plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES

PROJET DE DÉCRET

sur le plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES

du 13 mai 2015

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décète

Art. 1

¹ Le plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES est adopté.

Art. 2

¹ Le Grand Conseil prend acte des missions particulières que le Conseil d'Etat entend confier aux hautes écoles vaudoises de type HES.

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 13 mai 2015.

Le président :

P.-Y. Maillard

Le chancelier :

V. Grandjean