

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DÉCRET**sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud****1 PRÉAMBULE**

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

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

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

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

2 DÉMARCHE D'ÉLABORATION

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

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

1. Négociation

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

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

2. Adoption

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

3. Suivi

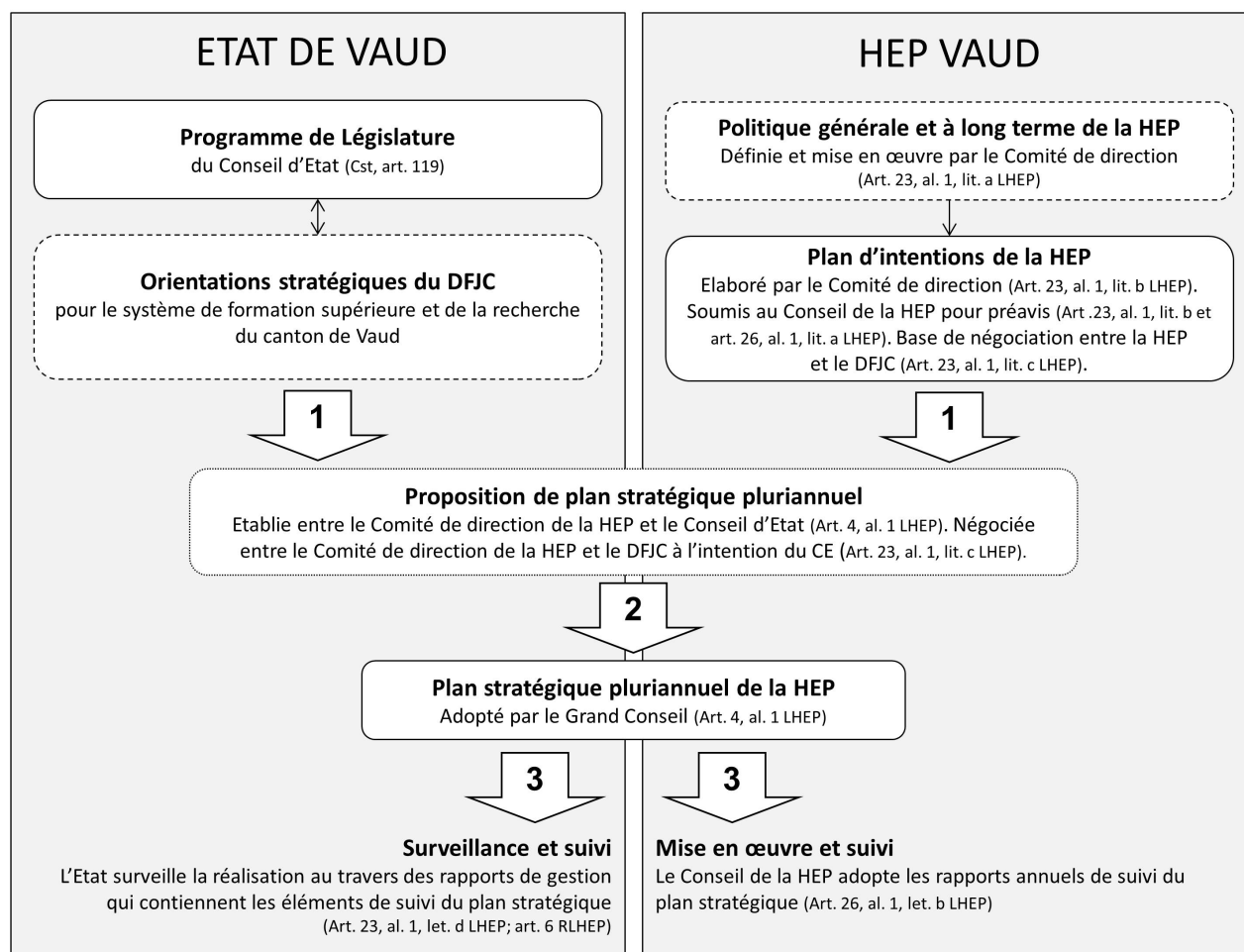
Le plan stratégique de la HEP Vaud fait enfin l'objet d'un suivi annuel par la DGES sur la base du rapport de gestion de la HEP ainsi que des rencontres bilatérales régulières avec le Comité de direction de la HEP.

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

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

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

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



3 LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

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

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

3.1 Les tendances internationales

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

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

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

3.2 La démographie vaudoise et le marché du travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 L'espace suisse des hautes écoles

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

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

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

3.4 La place académique vaudoise

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

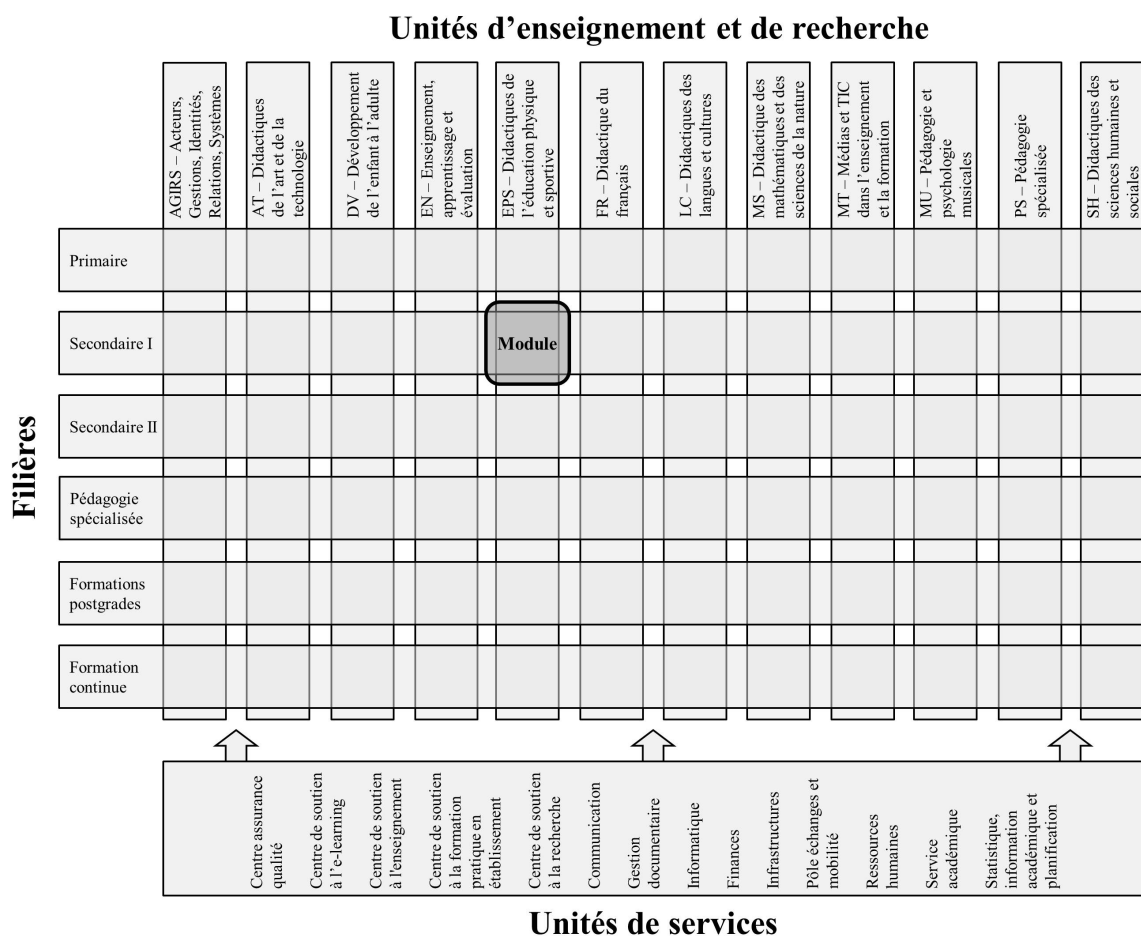
Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du canton.

3.5 La HEP Vaud

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

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

Figure 2 – Structure matricielle de la HEP Vaud



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

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

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

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

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

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

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

Source : HEP Vaud et DFJC

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

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

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

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

Tableau 4 – Projets de construction en cours à la HEP

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

4 CONSEQUENCES

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

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

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

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

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

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

Néant.

4.4 Personnel

Néant.

4.5 Communes

Néant.

4.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

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

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

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

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

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

Néant.

4.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.10 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

4.12 Simplifications administratives

Néant.

4.13 Protection des données

Néant.

4.14 Autres

Néant.

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

Soumis au Grand Conseil pour adoption.

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

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

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

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

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

5.1 Premier axe : L'enseignement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Deuxième axe : La recherche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3 Troisième axe : La contribution à la société

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Quatrième axe : La politique institutionnelle

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

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

Le **premier objectif** se concentre sur le positionnement de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles. Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), le droit à l'appellation de "haute école pédagogique" ainsi que le droit aux contributions fédérales liées à des projets sont conditionnés à l'obtention d'une accréditation institutionnelle délivrée par le Conseil suisse d'accréditation. L'accréditation confirme notamment l'existence d'un système d'assurance qualité au sein de l'institution conforme aux standards nationaux et internationaux de l'enseignement supérieur. Elle assure également que les enseignements dispensés sont fondés sur des activités de recherche correspondantes. Des mesures internes de préparation à l'accréditation institutionnelle ont été mises en œuvre lors de la période précédente, dont la création d'un Centre assurance qualité et l'élaboration d'un concept qualité impliquant l'ensemble des acteurs de la HEP Vaud. Un enjeu important de la période 2017-2022 – c'est l'objet de la première mesure – sera cependant de mener à bien la procédure d'auto-évaluation puis d'accréditation à proprement parler. Lors de la précédente législature, la HEP a

développé ses collaborations interinstitutionnelles, notamment en termes de recherche (objectifs 2.3 et 4.4 du plan stratégique 2012-2017). La deuxième mesure vise à exploiter les partenariats mis en place, pour l'ensemble des domaines d'activité de la HEP. Il ne s'agit pas nécessairement d'augmenter le nombre de partenaires ou de projets de collaboration, mais de consolider les liens là où cela est judicieux afin de favoriser la qualité et le rayonnement de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service de la HEP Vaud.

La croissance passée de l'institution, notamment en termes d'effectifs étudiants, a mis en évidence la nécessité d'une bonne anticipation des besoins. Le **deuxième objectif** inscrit cet impératif dans le plan stratégique en demandant à la HEP, dans la première mesure, une planification continue et sur le long terme des besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines. Une vue à long terme est indispensable à deux égards au moins. Premièrement, il s'écoule plusieurs années entre l'admission des étudiants à la HEP et le moment où ils sont disponibles en tant qu'enseignants diplômés pour répondre à un besoin identifié. Deuxièmement, les projets d'infrastructure nécessitent eux aussi généralement plusieurs années entre le moment de l'expression du besoin et celui de la mise en service. La deuxième mesure vise à préserver la qualité du site en termes de conditions d'études et de travail dans le contexte de l'augmentation des effectifs anticipée pour les années à venir. L'aménagement des locaux et de l'infrastructure informatique notamment devront faire l'objet d'une attention particulière. L'ensemble de ces mesures devront être réalisées en étroite collaboration avec les services cantonaux concernés, notamment le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL) et les services employeurs.

Depuis son apparition dans le paysage de l'enseignement supérieur, la HEP Vaud a dû renforcer la qualification de son personnel d'enseignement et de recherche pour satisfaire aux exigences élevées d'une institution de niveau académique. Le positionnement particulier de la HEP, à cheval entre les mondes académique et professionnel, représente aussi un défi en termes de relève. Son personnel d'enseignement et de recherche doit en effet, en règle générale, disposer d'une expérience de l'enseignement, mais aussi de qualifications académiques dans le domaine des didactiques ou des sciences de l'éducation. Dans le cadre du **troisième objectif**, la HEP mettra un accent sur la poursuite du développement de la relève dans ces disciplines (première mesure). Il s'agira de consolider des mesures qui ont déjà fait l'objet de réalisations importantes durant la dernière législature (nouveaux cursus en didactique, mise sur pied du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire 2Cr2D, participation à la formation doctorale). La deuxième mesure consiste à poursuivre les efforts de qualification du personnel de la HEP Vaud, prérequis au bon fonctionnement de l'institution et à des prestations visant l'excellence dans l'enseignement et la recherche. Cet effort se traduira tant dans la formation continue du personnel que dans la qualité du recrutement des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs.

Le **quatrième objectif** touche au développement durable et à l'égalité, deux thématiques développées dans le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. Il s'agit, dans la première mesure, non seulement de continuer d'orienter l'exploitation du site sur la durabilité, mais également de sensibiliser ses utilisateurs – étudiant-e-s et membres du personnel – à ces aspects. En matière d'égalité, la HEP a déployé des efforts importants pour équilibrer la composition de son personnel, qui comptait 59% de femmes à la fin 2016, toutes catégories de personnel confondues. La proportion de femmes professeuses HEP a presque triplé entre 2012 et 2016, pour n'atteindre toutefois que 36%. Par ailleurs, certains cursus de formation (enseignement primaire, pédagogie spécialisée, didactique du français en langue première) restent essentiellement féminins. La deuxième mesure vise à continuer les efforts de promotion de l'égalité, tant à l'interne que lors du recrutement de personnel ou d'étudiant-e-s.

Tableau 11 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le domaine suisse des hautes écoles	– Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle
	4.1.2 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	– Nombre de membres du PER en échange IN et OUT – Réalisations basées sur des collaborations interinstitutionnelles (enseignement, recherche, prestations de service)
4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés	4.2.1 Planifier en continu et sur le long terme les besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines	– Réalisation d'une planification à 10 ans – Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment)
	4.2.2 Contribuer au développement du campus en assurant le maintien de la qualité des conditions d'études et de travail	– Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique)
4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique	4.3.1 Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation	– Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat – Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique – Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation
	4.3.2 Poursuivre le développement de la qualification du personnel	– Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales – Nombre de docteurs parmi le PER et de professeurs habilités à diriger des thèses – Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires)
4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité	4.4.1 Poursuivre la mise en œuvre d'une exploitation orientée vers la durabilité et sensibiliser les étudiant-e-s et le personnel au développement durable	– Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique
	4.4.2 Renforcer les mesures visant à l'égalité, notamment entre hommes et femmes, parmi les étudiant-e-s et le personnel de la HEP	– Nombre et proportions de femmes et d'hommes dans le personnel, par fonction – Nombre et proportions de femmes et d'hommes parmi les étudiant-e-s, par programme de formation – Bilan des mesures en matière de promotion de l'égalité

6 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-joint sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud.

Haute école pédagogique
du canton de Vaud

hep/

Plan d'intentions 2017-2022



Table des matières

Table des matières

Le Plan d'intentions de la HEP Vaud: statut et objectifs	5
Introduction	9
Notre mission, notre mandat, nos principes d'action	15
14 objectifs stratégiques	19
1. Objectifs et mesures: Axe 1 – L'enseignement	21
2. Objectifs et mesures: Axe 2 – La recherche	33
3. Objectifs et mesures: Axe 3 – Contribution à la société	41
4. Objectifs et mesures: Axe 4 – Politique institutionnelle	51
Les moyens chiffrés de notre politique	63
Portrait de la HEP Vaud: faits et chiffres	71
Abréviations	83



statut et objectifs

Le Plan d'intentions de la HEP Vaud: statut et objectifs

Le Plan d'intentions 2017-2022 constitue le deuxième plan d'intentions de la HEP Vaud. Il permet à l'institution d'anticiper et de structurer son développement en fonction des besoins du monde professionnel de l'enseignement et de l'évolution des travaux, sur les plans national et international, dans son domaine de compétences.

Il est prévu par la *Loi sur la Haute école pédagogique* du 12 décembre 2007 (LHEP), à son article 23:

- «Le Comité de direction dirige la HEP sur les plans pédagogique, scientifique et administratif. À cet effet, il exerce notamment les compétences suivantes:
- définir et mettre en œuvre la politique générale de la HEP;
- élaborer un plan d'intentions en début de chaque législature, soumis au Conseil de la HEP pour préavis;
- (...).»

Le Conseil d'État* propose de compléter l'art. 4 LHEP en vue de clarifier le rôle et la procédure d'établissement du Plan d'intentions, puis du Plan stratégique:

- «Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature entre le Conseil d'État et le Comité de direction de la HEP; il est soumis au Grand Conseil pour adoption.
- Le Comité de direction élabore un plan d'intentions qui sert de base au plan stratégique; il figure dans les annexes transmises au Grand Conseil.»

* Exposé des motifs et projets de loi modifiant la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP) de mai 2017

Le Plan d'intentions permet ainsi de présenter la position de la HEP Vaud dans le processus de négociation du Plan stratégique avec le Conseil d'État, par l'intermédiaire du DFJC. Il contient les objectifs que la HEP Vaud se propose d'atteindre et les critères d'atteinte de ces objectifs au cours de la législature qui s'étend du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2022.

C'est ainsi la HEP Vaud qui dispose de l'initiative dans la détermination de sa propre évolution, conformément au statut d'autonomie que lui confère la loi. Elle porte la responsabilité d'analyser l'ensemble des informations dont elle dispose concernant les besoins des enseignants et des autres professionnels de l'École, les changements prévus ou prévisibles des standards et des conditions de l'enseignement, les données issues

de la recherche aux plans national et international, ainsi que son propre fonctionnement, puis d'en tirer les objectifs vers lesquels les efforts seront portés prioritairement au cours des cinq ans qui suivent.

À cette fin, le Comité de direction prépare son Plan d'intentions, en s'appuyant sur les unités qui composent la HEP Vaud, en articulant l'ensemble des informations réunies et en fixant ses choix, à partir des principes qui guident la réalisation des missions de la HEP Vaud: l'éducabilité, l'excellence, la responsabilité sociale, l'anticipation et l'ouverture. Le Plan d'intentions est ensuite soumis au préavis du Conseil de la HEP, puis transmis au Conseil d'État. Il sert alors de base à la négociation du Plan stratégique pluriannuel entre le Conseil d'État et le Comité de direction de la HEP, qui est ultérieurement transmis au Grand Conseil pour adoption. Au terme de chacune des années qui suivent, le Comité de direction est chargé de présenter un rapport de suivi du Plan stratégique, de le soumettre au débat du Conseil de la HEP, puis de le remettre au DFJC, qui joue ainsi son rôle d'autorité de surveillance.

Le présent document est donc destiné, d'une part, au Conseil d'État afin de servir de base à la négociation du Plan stratégique 2017-2022, mais aussi, d'autre part, à l'ensemble de la communauté HEP et à ses partenaires afin que chacune et chacun puisse appréhender les principaux enjeux de l'action de la HEP Vaud et s'appropriier les objectifs qui vont orienter son activité au cours des cinq ans qui suivent.

Décembre 2017

Guillaume Vanhulst, recteur
Cyril Petitpierre, directeur de la formation
Luc Macherel, directeur de l'administration





Introduction

Introduction

Au moment de fixer des objectifs de développement pour les cinq prochaines années, il importe de rappeler que la plupart des principes qui fondent les missions des HEP ne remontent qu'au début des années 1980. Leur mise en œuvre dans les Hautes écoles pédagogiques suisses dès le début de ce siècle était justifiée, entre autres, par la volonté de rapprocher les lieux de formation des enseignants des lieux de production des savoirs scientifiques. Elle s'alimentait à une perception de l'action éducative – et des compétences nécessaires à son exercice – qui entendait rendre au facteur humain sa place centrale dans l'activité routinière et quotidienne des classes. Ce faisant, elle affichait sa volonté de tourner le dos à la ritournelle désuète du « dualisme théorie-pratique », issue d'une conception instrumentale de l'activité des enseignants, qui ne considère celle-ci que comme une mise en œuvre de méthodes ou de techniques savamment choisies.

Sciemment ou non, lorsque les pouvoirs publics ont décidé d'universitariser les parcours de formation des enseignants, ils l'ont fait pour rompre avec les modèles transmissifs, afin d'inclure une part plus grande d'autonomie et de responsabilité dans le mandat de celles et ceux qui prennent en charge l'éducation scolaire. La volonté était, à l'époque, de promouvoir une appréhension de la **professionnalisation** aux métiers de l'enseignement **intégrée et réflexive**.

Intégrée, dans la mesure où cette approche implique la coordination des savoirs issus d'une large palette de disciplines contributives et qu'elle recourt à un ensemble diversifié de méthodologies: expérimentales, cognitives, phénoménologiques, ethnométhodologiques, narratives, psychodynamiques, psychosociales, sociocritiques, etc. Réflexive, en ce qu'elle considère l'activité professionnelle non comme le fruit exclusif de l'application de règles ou de principes généraux, mais que l'action quotidienne, fût-elle la plus banale, découle de jugements professionnels et de décisions qui procèdent de ce qu'il est désormais convenu d'appeler une **réflexion dans l'action**. Cet ensemble de processus réflexifs constitue l'objet d'intérêt principal des recherches et des programmes de formation.

En d'autres termes, c'est l'activité réelle avec ses corrélats objectifs et subjectifs qu'il faut analyser au regard des apprentissages visés par l'enseignement. Et cette analyse appelle une mobilisation de connaissances, de méthodes et de savoirs aussi large et universelle que possible.

Cette orientation a rapidement pris un essor considérable, au point de s'imposer aujourd'hui comme une référence commune, du moins en apparence. L'homogénéisation des points de vue méthodologiques et théoriques sur le concept de «professionnalisation intégrée et réfléchie» ne doit cependant pas faire illusion. Les mentalités ont certes évolué, mais lentement. Et, après tout, les HEP sont encore aujourd'hui des institutions jeunes, porteuses d'un projet émergent. Le discours dominant des sciences de l'éducation de la plus grande partie du XX^e siècle a promu une logique de rationalité technique, polarisée sur les moyens de transformer l'enseignement de l'extérieur par la prescription méthodologique. Cette approche dite empirico-rationnelle influence encore les pratiques et alimente aujourd'hui bien des débats publics ou savants sur la formation. Les Hautes écoles pédagogiques ont donc à assumer, outre la transformation en profondeur de leurs structures, de leurs personnels et de leurs curriculums, un changement non moins profond du regard que la société dans son ensemble – à commencer par les autres institutions d'enseignement supérieur – porte sur la formation et sur l'enseignement en général. Même si elle est bien engagée, la partie est aujourd'hui loin d'être gagnée.

Dès sa création, et particulièrement depuis l'entrée en vigueur de sa loi organique, la HEP Vaud s'est résolument inscrite dans cette dynamique de professionnalisation intégrée et réfléchie. Elle bénéficie pour ce faire d'un cadre juridique original et innovant qui, depuis 2007, a inspiré pas mal de ses consœurs. Il ne se limite pas à instituer une dynamique de changement mais il en définit le moteur, grâce à une architecture particulière des collaborations internes dite «structure matricielle intégrée».

Ce mode d'organisation vise à garantir, simultanément, la cohérence des formations dispensées et la pertinence des apports scientifiques mis en œuvre. La première est nécessairement appuyée sur une approche interdisciplinaire dont les filières sont garantes. La pertinence, ainsi que plus généralement la qualité des savoirs mis en œuvre, sont, quant à elles, tributaires d'une gouvernance académique forte, fondée sur des unités d'enseignement et de recherche au fait des développements scientifiques récents dans leurs champs respectifs. Cette organisation repose sur le constat que la coordination d'un curriculum dépasse largement la phase de conception du programme, qu'elle implique au contraire un partage des tâches qui veille constamment à la cohérence des parcours et à l'ancrage des apports dans les pratiques professionnelles vécues par les étudiantes et les étudiants dans leurs stages.

L'originalité de cette organisation permet en retour à la HEP Vaud d'assumer effectivement son statut d'institution d'enseignement supérieur responsable d'une «profession». Sa complexité est le reflet de la nature des missions assignées à l'institution. En rupture avec une vision parfois désincarnée des sciences de l'éducation, ce fonctionnement institutionnel permet de faire en sorte que l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs participent, à la fois, à l'élaboration et à la diffusion de connaissances reconnues, actualisées, et à la recentration de l'enseignement et de la recherche sur les compétences et les pratiques des professionnels de l'enseignement.

La HEP Vaud se rattache ainsi, à sa manière, à une évolution générale qui dépasse les frontières cantonales et nationales – et elle entend à l'avenir y assumer une part de plus en plus active. Car au-delà des enjeux institutionnels, ces changements questionnent la capacité de nos systèmes sociaux à composer avec leur propre complexité. Assumer collectivement cette dernière et affronter les difficultés qui en découlent, intégrer la diversité et l'incertitude dans l'organisation sociale, constituent à la fois

une ambition fondamentale et une nécessité vitale pour les démocraties. Dans cette perspective, l'éducation scolaire joue un rôle majeur. En inscrivant cette complexité au cœur de son projet pédagogique, la HEP contribue à rendre sa mission cohérente avec l'évolution sociale.

Pendant la période d'application du Plan d'intentions précédent, la HEP Vaud a consacré beaucoup d'efforts à créer, consolider et roder ses structures et son fonctionnement. Son ambition est d'affronter les évolutions à venir en garantissant la qualité de ses prestations d'enseignement, de recherche et de service à la société. Cette évolution essentiellement qualitative a pris cours en parallèle avec un accroissement considérable de ses charges de formation. En effet, dans le souci d'assumer pleinement sa responsabilité pédagogique et sociale, elle a eu à cœur de répondre à la demande massive et progressivement croissante des besoins éducatifs. Ceux-ci s'expriment, en priorité, dans le renouvellement d'effectifs importants d'enseignantes et d'enseignants.

La capacité, pour la HEP Vaud, de répondre à ces attentes en augmentant le nombre de diplômes délivrés est essentielle, car elle constitue la principale contribution de l'institution au développement du système éducatif auquel elle est rattachée. Elle a bénéficié d'un soutien sans faille des autorités de tutelle pour financer ce développement rapide; en échange, son organisation interne lui a permis d'assurer cette évolution en maîtrisant les coûts de formation, au point d'en faire une des HEP suisses dont le coût par étudiant est le plus bas. Aujourd'hui, le développement économique du canton et la pression démographique continuent à augmenter les besoins en enseignantes et enseignants diplômés. Aussi faudra-t-il poursuivre la concertation étroite avec les autorités scolaires du canton pour anticiper les effectifs futurs et libérer les moyens nécessaires afin de ne pas mettre en danger la qualité des formations délivrées.

Cet ensemble de préoccupations place la HEP Vaud face à trois enjeux majeurs pour la période 2017-2022. Ils serviront de lignes directrices à l'élaboration des intentions détaillées dans les chapitres suivants.

L'évolution qualitative et quantitative en ce domaine est à la source même de la légitimité de la HEP. Elle ne peut être négligée sans mettre en danger la qualité de l'enseignement dispensé dans l'ensemble du système éducatif. Cet enjeu est partagé avec l'ensemble des HEP, qui ont toutes la mission d'augmenter significativement le nombre de diplômés mis à disposition des institutions scolaires sans céder en rien sur les exigences de leur formation.

La HEP Vaud a conduit cette mission sans faillir depuis sa création grâce au soutien financier des pouvoirs publics et à la souplesse de son organisation. En effet, l'articulation étroite entre UER et filières constitue un avantage remarquable, car elle assure une évolution contrôlée, coordonnée et rationnelle des activités de formation. Elle est, de plus, garante de l'attachement de la HEP aux pratiques professionnelles et à la qualité des savoirs impliqués.

Alors que le contexte démographique dynamique du canton de Vaud tend à accroître considérablement les besoins en nouveaux enseignants diplômés, la HEP Vaud est déterminée à poursuivre cet effort, tant du point de vue du nombre de diplômes délivrés que par le renforcement de l'offre de formation continue. En effet, la volonté d'accroître les compétences des acteurs et la qualité du système éducatif cantonal résulte certes d'une nécessité, mais elle procède pour ce qui concerne la HEP Vaud d'un choix délibéré, qui véhicule un enjeu majeur: la qualité des

1. Augmenter encore le nombre de diplômes délivrés pour répondre à la demande croissante des besoins et renforcer la position de la HEP Vaud comme centre de ressources pour le système scolaire cantonal

relations que la HEP entretient avec l'ensemble des personnes investies, au jour le jour, dans l'éducation scolaire du canton. Sa capacité de réaction et d'adaptation permet aujourd'hui à la HEP d'envisager l'avenir avec sérénité.

Cet enjeu impliquera toutefois une vigilance accrue quant à la mobilisation des ressources et une approche prospective du développement institutionnel qui garantissent l'adéquation des moyens aux nécessités de la tâche.

2. Renforcer le positionnement de la HEP Vaud dans les instances régionales, nationales et internationales et favoriser l'implication des professionnels de l'enseignement du canton dans ses activités de recherche

La variété des interprétations du concept de pratique réflexive qui a accompagné la création des HEP a conduit à une large hétérogénéité des structures et des fonctionnements institutionnels, au sein de laquelle le système vaudois émerge aujourd'hui comme un exemple réussi d'intégration des compétences d'enseignement et de recherche. Son projet institutionnel est fondé sur le développement en profondeur des compétences de ses membres, et l'autonomie juridique dont elle bénéficie lui assure une capacité d'initiative et de réactivité reconnue, voire enviée. Celle-ci lui permet d'occuper une place de choix dans les projets nationaux pour lancer des collaborations régionales et des projets communs avec les institutions voisines.

Cette perspective de développement sera poursuivie dans les années à venir, avec une attention toute particulière portée à l'association étroite des personnes en charge de l'enseignement dans les activités de recherche comme dans la formation dispensée. Cette volonté, directement dérivée de la conception intégrée et réflexive qui anime les HEP, figurait déjà dans le précédent Plan d'intentions et a contribué à la mise en place de structures facilitant la création de réseaux élargis. Il reste désormais à animer ces structures, pour développer de nouvelles approches originales en matière de création et de partage des savoirs en éducation, et pour conforter le rôle de la HEP Vaud en tant qu'institution au service de l'éducation scolaire.

En parallèle, la HEP devra poursuivre l'analyse en profondeur et la mise en valeur de ses structures et de ses fonctionnements, afin de faire reconnaître sa qualité d'institution d'enseignement supérieur au moyen de l'accréditation institutionnelle prévue par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des Hautes écoles (LEHE).

3. Constituer le domaine d'activité des Hautes écoles pédagogiques en tant que champ académique spécifique reconnu et assumer la responsabilité qui en découle en matière de contribution à la relève

Cet enjeu se décline de deux manières: d'une part la reconnaissance des particularités et de la scientificité des savoirs mis en œuvre et produits par les HEP, d'autre part la mise en place d'une relève spécifique, dont la pertinence ne se limite d'ailleurs pas au renouvellement du corps professoral des HEP. En d'autres termes, la contribution significative de la HEP Vaud ne se limite pas au développement de nouvelles disciplines scientifiques; elle porte aussi sur la formation d'une relève académique qui intègre deux caractéristiques essentielles des HEP: leur proximité du terrain et leur centration sur les savoirs d'action.

Ces deux déclinaisons se renforcent mutuellement. Elles ont déjà fait l'objet de réalisations pendant la période 2012-2017, et seront poursuivies en concertation étroite avec les universités et les autres types de Hautes écoles. La mise en œuvre de masters conjoints avec les universités et la collaboration croissante au sein des filières doctorales y contribuent activement. D'autres initiatives sont en train de voir le jour avec le soutien de fonds fédéraux, par exemple dans le domaine de la didactique des disciplines. Plus localement, l'intégration des postes d'assistants dans le corps enseignant de la HEP, le travail de mise en réseau de ses activités

de recherche et l'obtention de fonds externes constituent des objectifs intermédiaires importants. À terme, il s'agit de faire en sorte que la HEP puisse assumer pleinement sa fonction institutionnelle dans la formation des générations futures d'enseignants-chercheurs en éducation.

Les trois grands facteurs d'évolution déclinés ci-avant comme des enjeux institutionnels interagissent avec des problématiques anciennes ou émergentes. Ils alimentent ainsi un ensemble d'intentions de développement auxquelles la suite de ce Plan d'intentions est dédiée. Non sans avoir rappelé au préalable que cette évolution souhaitée ne constitue pas une fin en soi. Elle est indissolublement liée à celle de l'école publique et au rôle que celle-ci assume en vue du progrès culturel et social d'une démocratie. Le projet de la HEP Vaud vise une réelle qualité démocratique de l'éducation au travers du développement des savoirs relatifs aux compétences de ses acteurs. La notion de qualité démocratique s'entend ici comme la volonté de travailler à l'amélioration de l'éducation dans un contexte ouvert, qui veille à intégrer un maximum de personnes dans la société en tenant compte de la diversité des élèves. C'est à l'école que sont posées les bases d'une société ouverte et confiante dans ses propres capacités à affronter les difficultés. C'est à l'école que se nouent les relations de coopération et de confiance qui fondent le «vivre ensemble». S'il apparaît que les notions de bien commun et d'intérêt général doivent être réactivées, l'école constitue un puissant vecteur d'accomplissement de cette visée. Et une institution comme la HEP Vaud doit y contribuer pour que chacun, à distance des logiques d'assignation sociale, puisse se développer en tant que citoyen et comme adulte actif et responsable.



mandat

Notre mission, notre mandat, nos principes d'action

Notre mission

Notre raison d'être

Fondement de la démocratie et investissement stratégique, l'éducation est pour la Suisse une absolue et permanente priorité, la matière grise étant la toute première et la plus précieuse de ses richesses. La prospérité présente et future de notre pays repose donc, pour une très large part, sur la qualité de la formation des élèves et des étudiants, comme celle des enseignantes et enseignants, et des formateurs et formatrices. Clé indispensable à l'autonomie, à la liberté d'agir et de penser, à la responsabilité et à l'intégration de chacun dans la société, l'éducation contribue directement au bien-être collectif, à l'exercice de la citoyenneté et au développement durable de la société.

Dans un contexte général marqué par la dérégulation et la complexification des rapports sociaux, nous préparons nos étudiants et nos étudiantes aux métiers de l'enseignement et nous les accompagnons dans leur accomplissement. Nous offrons une réponse académique à l'évolution de ces métiers, mais nous participons aussi – de l'intérieur – à leur évolution. D'opérateurs que nous étions avant le processus d'universitarisation, nous sommes devenus acteurs à part entière dans le champ de l'éducation. Notre mission est d'y construire des compétences, d'y produire du savoir, du lien et du sens, d'y ajouter de la valeur, pour nourrir cette cohésion sociale qui garantit à chacun de trouver sa place et de progresser, dans le respect, la dignité et l'égalité des chances.

Notre mandat

Ce que la loi exige de nous

Le mandat de la HEP Vaud est clairement explicité par la loi sur la HEP (LHEP) dans son article 3. Il s'inscrit dans le cadre défini par la loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE). Le mandat couvre trois champs, la formation, la recherche et l'expertise, et consiste à :

- assurer la formation initiale et continue des enseignantes et des enseignants et, plus généralement, des professionnels travaillant dans les champs de l'éducation et de la formation ;
- valider, promouvoir, produire et diffuser les savoirs théoriques et pratiques traitant du système éducatif ou des processus d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que le développement et l'utilisation de

- méthodes scientifiques nouvelles pour évaluer le système éducatif, ses processus et ses effets;
- mettre à disposition de la société ses compétences dans les domaines experts de la documentation, des réseaux d'échange et du conseil.

À ces trois champs de base à vocation externe s'ajoute un quatrième, dont la vocation est interne, à savoir le développement institutionnel de la HEP Vaud qui s'inscrit dans le cadre d'une autonomie élargie dont le cadre est précisé dans la LHEP.

Cinq principes aux racines de notre action

1. L'éducabilité

Un postulat considéré comme une ligne de conduite

L'éducabilité est fréquemment assimilée à un postulat fondamental pour tous les éducateurs: «*Si l'on ne postule pas que les êtres que l'on veut éduquer sont éducatibles, il vaut mieux changer de métier*», résume abruptement Philippe Meirieu. Pour la HEP, elle constitue en outre un principe d'action, en raison de sa valeur heuristique. Comme le souligne Jerome Bruner, «*ce qui distingue l'homme comme espèce n'est pas seulement sa capacité d'apprendre, mais également sa capacité d'enseigner*», et cette dernière constitue la raison d'être de la HEP. L'éducabilité s'y exprime par un effort constant de créativité et par le souci de qualité que l'institution applique, dans toutes ses missions, à l'articulation, à la recherche et à la diffusion des connaissances au sujet de l'enseignement.

2. L'excellence

Une aspiration à donner le meilleur

Il n'est pas facile d'évoquer l'excellence comme principe lorsqu'on s'adresse à un métier de l'humain où le perfectionnisme, l'obsession de la distinction et la recherche de supériorité contribuent souvent à des solutions peu recommandables. L'acception donnée par la HEP à cette notion d'excellence écarte les visions réductrices, pour mettre en avant le souci et la capacité de l'institution à donner le meilleur de ses possibilités dans ses actions quotidiennes. L'excellence se définit comme une aspiration, le refus de l'autosatisfaction et de la suffisance, et la recherche constante d'amélioration. Elle porte sur la qualité des formations dispensées, et sur le professionnalisme de l'ensemble du corps enseignant et du personnel administratif et technique. Elle se traduit par la volonté de la direction de soutenir chaque collaboratrice et chaque collaborateur dans l'accomplissement de ses missions, pour lui offrir des conditions de travail attractives, en mettant à sa disposition les ressources nécessaires eu égard aux moyens disponibles.

3. La responsabilité sociale

Le corollaire de son autonomie

Paradoxalement, la responsabilité sociale de la HEP repose sur son autonomie juridique – cependant, le paradoxe n'est qu'apparent. Car l'autonomie d'un système s'évalue d'abord à la capacité qu'il possède de résoudre des problèmes nouveaux au moyen de ses propres ressources. L'autonomie est donc prioritairement affaire de compétence. Celle de la HEP repose sur la qualité de ses prestations en matière de développement, de transfert et de diffusion des connaissances relevant de son champ d'activité. Mais son rôle vis-à-vis de la Cité ne se limite pas à la formation des enseignantes et des enseignants de demain, il implique également la capacité à «connaître le présent éducatif», à dénouer l'essentiel de l'accessoire, à identifier les tendances lourdes avec leurs potentialités et leurs risques, pour alimenter le débat public et proposer des pistes de changement.



Un regard constructif vers l'avenir

L'éducation s'inscrit dans une perspective temporelle, elle s'alimente à une culture et porte nécessairement son regard vers le futur. Elle incarne la conviction qu'il existe et existera toujours, quelles que soient les circonstances, des désirs, des projets, des hommes et des femmes capables de construire l'avenir. Sur ce point, notre HEP fait sien cet aphorisme d'Albert Camus: *La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent*. Le soin apporté par une société à l'éducation publique conditionne en grande partie sa capacité à faire face à son évolution, aussi incertaine soit-elle. Et ce qui est vrai pour l'enseignement l'est encore plus pour la formation des professionnels de l'éducation, car c'est sur leurs épaules que repose en grande partie le «goût de l'avenir» qu'Alexis de Tocqueville considérait comme le premier défi des démocraties.

4. L'anticipation

Un appel à la transparence et à la responsabilité

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, le principe d'ouverture qui implique la circulation des personnes et des savoirs est vital. L'ouverture à la diversité, au monde, aux cultures et traditions, ainsi qu'aux nouveautés, concerne l'institution dans son ensemble et chacune des personnes qui la composent. Elle constitue une condition *sine qua non* de la qualité de l'enseignement et de la recherche. Mais le principe d'ouverture commande d'abord la transparence et la responsabilité que la HEP Vaud entend poursuivre dans ses collaborations avec les autres HEP, les universités, les HES, les établissements scolaires, les organisations partenaires et les services employeurs. Il concourt également aux efforts en vue d'accroître la mobilité de l'ensemble des membres de la communauté, étudiantes et étudiants, collaboratrices et collaborateurs, et à l'intensification du réseau de coopération avec les institutions partenaires de Suisse et de l'étranger.

5. L'ouverture



objectif stratégique

14 objectifs stratégiques

Axe 1 – L'enseignement

- 1.1 Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle
- 1.2 Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique de nos étudiants
- 1.3 Renforcer la culture numérique
- 1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Axe 2 – La recherche

- 2.1 Asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche
- 2.2 Amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière
- 2.3 Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud

Axe 3 – La contribution à la société

- 3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire
- 3.2 Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive
- 3.3 Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain

Axe 4 – Le développement institutionnel

- 4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international
- 4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus
- 4.3 Développer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle
- 4.4 Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement



1. Objectifs et mesures:

Axe 1 – L'enseignement

Depuis sa création, la HEP Vaud a placé l'éducabilité au cœur de ses principes d'action. Nous croyons que tout être humain est capable d'apprendre et doit se voir garantir un accès au savoir. Un savoir de qualité, ouvert, évolutif, fondé sur les résultats de la recherche et dispensé par des formateurs compétents, engagés en continu dans leur propre développement.

Si l'accès aux études tout au long de la vie est un droit individuel permettant à chacun de trouver la voie de son développement personnel et professionnel, c'est également une exigence collective, tant le concept d'«économie de la connaissance» occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique et implique de donner au «capital humain» un rôle privilégié pour favoriser l'innovation. C'est pourquoi la déclaration de 2015 sur les objectifs politiques concernant l'espace suisse de la formation, commune à la Confédération et à la CDIP, souligne l'importance d'encourager les reconversions professionnelles.

Après avoir ouvert de nouvelles possibilités d'admission aux études – admission sur dossier, validation des acquis de l'expérience –, la HEP Vaud doit en évaluer l'impact et en optimiser le potentiel. Elle souhaite renforcer les possibilités de reconversion professionnelle et ouvrir son accès à d'autres profils, consciente du rôle d'intégration sociale que joue le métier d'enseignant et de son importance pour l'identification des élèves – de genres, de milieux, de cultures ou de langues différents – à l'institution scolaire.

De nombreuses étudiantes et de nombreux étudiants rejoignent aujourd'hui une formation de base de la HEP Vaud après avoir acquis d'autres expériences. Ils sont 750 âgés de plus de 30 ans (39 % de l'effectif), dont 250 (14 % de l'effectif) âgés de plus de 40 ans. Ils sollicitent massivement – et obtiennent – un aménagement des études dans la durée (plus de 40 % en secondaire I). L'importance de ces effectifs nécessite désormais la création de parcours de formation en emploi, distincts des parcours standards, mais visant le même niveau d'exigences. L'expérience montre en effet que les étudiants ayant accédé à la formation plus tardivement, et dans une certaine mesure hors des sentiers battus, sont très déterminés et se donnent les moyens de répondre à des exigences élevées.

1.1. Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle

1.1.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.1. Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle	1.1.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement (admission sur dossier, validation des acquis, formation en emploi, mises à niveau, etc.)	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre et taux de réussite des bénéficiaires des mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement

1.2. Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique de nos étudiantes et étudiants

Depuis son origine, la HEP Vaud a le privilège d'inscrire son action dans une double vocation académique et professionnelle. Ce paradoxe apparent s'avère d'autant plus fécond qu'on y vise une forme d'excellence. Excellence définie comme un processus d'amélioration continue et contextualisée, qui prend en compte les potentiels individuels et institutionnels. L'excellence se développe par la reconnaissance, qui passe par la collaboration et la valorisation des activités professionnelles de chacun. Cela demande un management spécifique. Cela implique aussi une reconnaissance interne et externe de la qualité des prestations de l'institution.

1.2.1 Déployer les dispositifs de formation en alternance issus du Plan stratégique 2012-2017 en consolidant la collaboration avec les établissements partenaires de formation

Au cours de la période précédente, la HEP Vaud s'est engagée dans un vaste plan d'action afin d'optimiser l'ensemble de son dispositif de formation professionnelle pratique, notamment en vue d'améliorer la concordance entre les différents lieux de la formation : établissements scolaires partenaires et Haute école. Promouvoir et renforcer la formation par alternance passent notamment par une reconnaissance et une valorisation de l'expertise professionnelle des praticiennes formatrices et des praticiens formateurs au sein de notre institution, ainsi que par la collaboration sur des objets communs (certifications des stages et des mémoires, recherches participatives, enseignements « partagés » centrés sur la pratique, etc.). La mise en œuvre de ce plan d'action est une démarche de longue haleine qui nécessite d'être poursuivie.

1.2.2 Renforcer la formation des enseignantes et des enseignants du cycle 1 en matière d'apprentissages fondamentaux

Une attention toute particulière doit être portée sur l'entrée dans la scolarité et les apprentissages fondamentaux réalisés à l'École. Un consensus professionnel et scientifique est acquis depuis longtemps sur l'importance cruciale de ces premiers pas. C'est pourquoi une formation initiale et continue de très haute qualité des enseignantes et des enseignants du cycle 1, en particulier pour les années 1 et 2, constitue le fondement même de l'excellence de la formation. Pourtant, les regards ont tendance à se porter trop souvent vers les résultats obtenus en cours et en fin de scolarité. La HEP Vaud veut ainsi consolider ses enseignements dans ce domaine, les valoriser et en analyser la pertinence en poursuivant ses travaux de recherche.

1.2.3 Accentuer la participation des étudiantes et des étudiants aux activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud

La recherche, et plus particulièrement la formation par la recherche, a pour vocation de permettre aux étudiantes et aux étudiants de dépasser le local pour mieux le comprendre au travers du global. Cet effort, conduit de manière constante par la HEP Vaud depuis sa création, est reconnu pour sa qualité par les instances d'évaluation externe et pour son impact par les établissements scolaires. Il sera poursuivi, notamment en encourageant les initiatives des enseignants-chercheurs associant les étudiants, puis les praticiens, à leurs travaux de recherche, eux-mêmes orientés vers l'analyse et le développement des pratiques d'enseignement.



Depuis 2005, les programmes de formation à l'enseignement de la HEP Vaud sont structurés selon les principes académiques issus des accords de Bologne, s'intercalant parfois après un premier ou un deuxième cycle d'études universitaires. De nouveaux programmes de niveau master ont enrichi la palette des offres d'études de la HEP Vaud, qui compte désormais sept cursus de master, le plus souvent en collaboration avec d'autres Hautes écoles.

Orientés vers une activité professionnelle déterminée pour les uns, ou plus ouverts sur une formation générale, élaborés souvent en collaboration avec d'autres Hautes écoles, ces programmes de master doivent être renforcés selon des principes communs. Il s'agit de s'inscrire autant dans la logique de formation académique bachelor-master-doctorat que dans celle d'une formation professionnelle, et de valoriser cette double exigence.

Dans ce sens, la HEP Vaud est attentive à mêler les apports d'ordre académique et d'ordre professionnalisant. Elle stimule la collaboration entre ses enseignants, selon leurs parcours divers, et avec les praticiens formateurs afin d'équiper les étudiants d'un bagage de qualité qui leur permette d'entrer dans l'activité professionnelle en étant dotés d'outils appropriés pour faire face à des situations très diverses.

Dans la même perspective, la HEP Vaud a le projet de mieux contribuer aux études doctorales dans ses champs de compétence : les sciences de l'éducation et les didactiques disciplinaires. Dans tous les cas, il s'agit de s'insérer dans le réseau des écoles doctorales, d'y collaborer avec les universités, et de gagner en compétence de direction de thèse afin d'assurer l'excellence reconnue de ces formations, ainsi qu'une relève

1.2.4 Harmoniser les exigences des cursus de master afin de consolider leur double inscription dans la logique professionnalisante et dans la logique bachelor-master-doctorat découlant du processus de Bologne

1.2.5 Contribuer de manière accrue à la conception et à la réalisation des programmes de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation

performante dans nos champs d'expertise. Ceci passe notamment par l'analyse des parcours des premières et des premiers assistants HEP et l'optimisation des conditions de leur activité.

1.2.6 Développer un pôle d'expertise en pédagogie de l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur se caractérise par l'importance des activités de recherche qui contribuent à sa qualité. Pourtant, la dimension pédagogique y gagne sans cesse en importance: la plupart des Hautes écoles suisses développent les dispositifs de formation et le soutien pédagogique apportés à leurs enseignants. À la HEP Vaud, ce sont parfois les éléments spécifiques de l'enseignement supérieur qui manquent aux nouveaux engagés. Nous souhaitons renforcer notre expertise dans ce domaine et la mettre à disposition non seulement de nos propres enseignants-chercheurs, mais aussi des autres Hautes écoles qui le souhaiteraient. En effet, nous postulons que l'expertise dans l'enseignement supérieur ne se décrète pas, mais qu'elle doit s'appuyer sur celle de l'enseignement dans tous les degrés de la scolarité, celle-ci étant notamment validée par la reconnaissance de sa qualité auprès des bénéficiaires (étudiants, employeurs, société). Il s'agit ainsi de prendre de l'influence dans les réflexions portant sur l'enseignement supérieur, à l'échelle régionale, nationale et internationale, de développer un pôle d'expertise en matière de pédagogie de l'enseignement supérieur, ainsi que de produire des connaissances et des prestations dans ce domaine.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.2. Viser l'excellence dans la formation professionnelle et académique des enseignants de tous les degrés	1.2.1 Déployer les dispositifs de formation en alternance issus du <i>Plan stratégique 2012-2017</i> en consolidant la collaboration avec les établissements partenaires de formation 1.2.2 Renforcer la formation des enseignants du cycle 1 en matière d'apprentissages fondamentaux 1.2.3 Accentuer la participation des étudiantes et des étudiants aux activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud 1.2.4 Harmoniser les exigences des cursus de master HEP Vaud afin de consolider leur double inscription dans la logique professionnalisante et dans la logique bachelor-master-doctorat découlant du processus de Bologne 1.2.5 Contribuer de manière accrue à la conception et à la réalisation des programmes de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation 1.2.6 Développer un pôle d'expertise en pédagogie de l'enseignement supérieur	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de PraFos certifiés > Nombre d'étudiants participant à des activités de recherche menées au sein de la HEP Vaud Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de renforcement de la formation par alternance > Bilan des réalisations en matière de formation aux apprentissages fondamentaux dans les années 1 et 2 > Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation > Bilan des réalisations (recrutement, offre, actions auprès de tiers, partenariat, publication, etc.) en matière de pédagogie de l'enseignement supérieur

1.3. Renforcer la culture numérique

Que l'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, la numérisation transforme le monde du travail comme les modes de vie: les écrans font pleinement partie de notre quotidien. La numérisation n'entraîne pas seulement des changements d'habitudes, mais elle modifie aussi la manière d'apprendre, de travailler, de développer des concepts ou d'établir des relations. L'évolution technologique est si rapide qu'il est difficile de prévoir ce que seront ses effets. La créativité et l'esprit d'anticipation paraissent les meilleures ressources pour y faire face et en tirer parti. C'est en ce sens que nous voulons développer la formation des futurs professionnels de l'enseignement et de l'éducation.

Plusieurs études montrent qu'un enfant de dix ans passe en moyenne davantage de temps devant les écrans que sur les bancs d'école. Cela participe à l'évolution du savoir, de ses modes de transmission et du rapport au savoir. L'accessibilité immédiate à une quantité pratiquement illimitée d'informations peut conduire à un relativisme général (toute information a la «même valeur» quel que soit son émetteur, d'où théories du complot, diffusion d'informations fausses ou obsolètes, confusion entre faits, opinions, croyances, savoirs scientifiques...) et à une parcellisation des savoirs qui rendent le monde inintelligible.

Cette révolution technologique interpelle l'École à plusieurs titres: sur la nature des savoirs à enseigner, sur la nature des apprentissages, sur le rôle des enseignantes et des enseignants...

Tout d'abord, elle requiert le développement de compétences afin que les enfants et les adolescents deviennent des citoyens avertis et responsables face au numérique. Plus fondamentalement, l'introduction du numérique à l'école interroge les fondements mêmes de celle-ci, les conditions d'exercice et les finalités de l'enseignement: quels savoirs enseigner? Quels choix didactiques? Quelles pratiques pédagogiques? Quel rôle aux côtés de l'enseignement traditionnel?

De nombreux experts se reconnaissent aujourd'hui dans une représentation de l'éducation à l'informatique selon trois piliers: le premier porte sur l'informatique en tant que discipline scientifique, le deuxième traite des usages d'outils numériques – la littératie numérique – et le troisième se focalise sur les aspects d'éducation aux médias numériques. Si ces trois piliers sont d'une certaine manière reliés par les technologies auxquelles ils donnent vie ou sur lesquelles ils reposent, il est indispensable, pour comprendre les enjeux inhérents à chacun, de ne pas les confondre et de les considérer de manière distincte. Une éducation qui serait limitée à un usage éclairé des outils numériques est indispensable, mais n'est pas suffisante. La compréhension du monde qui nous entoure, comme simple citoyen, requiert de plus en plus fortement de bénéficier également d'une formation aux notions et concepts qui fondent l'informatique en tant que discipline scientifique. C'est pourquoi la HEP Vaud veille à ce que ses étudiantes et étudiants disposent des connaissances nécessaires dans les trois piliers.

Pour un pays comme la Suisse, dont la principale matière première est l'intelligence de ses habitants, il est indispensable de se donner les moyens de jouer un rôle dans le monde de demain – et cela passe par la maîtrise des développements informatiques. C'est pourquoi, le premier pilier de la formation à l'informatique en tant que «science du traitement automatique de l'information» constitue aujourd'hui un pan fondamental d'une éducation à l'informatique. De manière globale, elle entend soutenir l'exigence d'une très bonne formation scientifique des citoyennes et

1.3.1 Développer la maîtrise des connaissances de base en science informatique



des citoyens de demain. En ce sens, la HEP Vaud se doit d'anticiper les besoins à venir et prévoit d'agir à plusieurs niveaux:

- Doter tous les futurs enseignants de connaissances de base en informatique: la compréhension des concepts – notamment celui d'algorithme – qui permettent de numériser aussi bien l'orientation de nos choix de consommation que l'évolution du climat, la guidance de l'élève dans certains types d'apprentissage ou la recherche d'un synonyme manquent à la plupart de nos étudiants d'aujourd'hui. Cette lacune deviendra très vite pénalisante pour eux si la HEP ne leur permet pas de la combler, quelle que soit l'évolution des plans d'études.
- Avec l'arrivée de l'informatique comme discipline obligatoire en école de maturité, les besoins en enseignants d'informatique seront très importants. La HEP Vaud contribuera à cet effort national en renforçant son partenariat avec les Hautes écoles en charge des études en informatique, afin d'inciter un plus grand nombre de leurs étudiants en fin de cursus à s'engager dans la voie de l'enseignement et d'actualiser les compétences des enseignants déjà engagés.
- Pour la scolarité obligatoire, le *Lehrplan 21* va dans la même direction et distingue deux disciplines: l'informatique et l'éducation aux médias; la littératie numérique, quant à elle, y est considérée comme une compétence transversale. Le PER (Plan d'études romand) présente la littératie numérique comme un lot de connaissances transversales, mais aucune mention n'y est faite de l'informatique en tant que science ou comme discipline (CIIP, 2010). Le cas échéant, la HEP Vaud entend également proposer sa contribution aux travaux d'adaptation en ce sens du Plan d'études romand.

1.3.2 Renforcer chez toutes les étudiantes et tous les étudiants la capacité à analyser des apports du numérique à l'enseignement et en tirer le meilleur parti, ainsi qu'à préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés

Jusqu'à présent, le numérique s'est pour l'essentiel traduit par l'apparition en salles de classe d'outils nouveaux comme les tableaux interactifs ou les tablettes. Or, l'adoption du numérique à cadre pédagogique constant n'a jamais produit d'effet et ne peut en produire. La formation des enseignantes et des enseignants est ici la clef si l'on souhaite que la qualité de l'enseignement tire tout le potentiel possible des nouvelles technologies, qu'elle dépasse la formation à l'usage des nouveaux outils, ainsi que celle de leur fonctionnement, pour aller vers l'analyse des enjeux sociaux et économiques du numérique et des nouveaux usages culturels qui en découlent.

Il s'agit en particulier d'amener les étudiants à analyser les apports et les limites des outils numériques aux savoirs à enseigner (réflexion épistémologique) et leur contribution à la qualité des apprentissages des élèves, puis à travailler sur les rôles de l'enseignant dans ce contexte. La formation initiale doit ainsi leur permettre de développer et de s'approprier des «gestes professionnels» spécifiques qui articulent les contenus à enseigner et le champ des possibles ouvert par le numérique.

Afin de soutenir ses enseignements, la HEP Vaud teste ou développe elle-même des logiciels pédagogiques, des plateformes d'enseignement, et mène des recherches sur les changements qu'implique un environnement numérique pour le métier d'enseignant.

Les futurs enseignantes et enseignants doivent donc être capables de former leurs élèves à être des consommateurs critiques du numérique, à être capables d'utiliser ces outils pour communiquer, pour produire de l'information de manière pertinente, ce qui suppose que les élèves s'approprient des outils de pensée qui leur permettent d'évaluer de manière raisonnée les informations qu'ils tirent des ressources numériques. Cette finalité de formation civique s'inscrit dans la visée d'une éducation émancipatrice.

Ce qui précède implique que la prise en compte des enjeux du numérique fasse partie intégrante de la formation à l'enseignement pour tous les degrés et toutes les disciplines scolaires. C'est déjà le cas pour la plupart des cursus de la HEP Vaud, mais cela mérite d'être systématisé et approfondi.

«La connaissance n'est connaissance qu'en tant qu'organisation, mise en relation et en contexte des informations. Les informations en elles-mêmes constituent des parcelles de savoir dispersées.» E. Morin, *La tête bien faite*, Seuil, 1999, p. 17.

Les technologies numériques offrent de nombreuses nouvelles possibilités pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Certaines Hautes écoles à vocation technologique les médiatisent abondamment, mais leur usage reste le plus souvent limité à quelques enseignantes et enseignants militants. À la HEP Vaud également, on observe de grandes variations dans le recours aux solutions numériques, en bonne partie liées à l'aisance des enseignants concernés, mais aussi au coût subjectif de leur usage. Cependant, la réussite de la mesure 1.3.1 présentée ci-dessus implique que la HEP Vaud elle-même recoure abondamment aux solutions technologiques, que ses enseignantes et enseignants les testent, en analysent l'usage, les avantages et inconvénients, et acquièrent une expertise de l'usage pertinent des solutions numériques dans l'enseignement supérieur. Ceci suppose un soutien institutionnel important, qui accompagne l'effort des formatrices et des formateurs, d'abord au plan des méthodes de travail puis en lien avec les dispositifs technologiques disponibles, tout en les faisant bénéficier des expériences réalisées ailleurs.

1.3.3 Soutenir et développer l'utilisation des solutions numériques dans la formation (enseignement hybride, etc.)

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.3. Renforcer la culture numérique	1.3.1 Développer la maîtrise des connaissances de base en science informatique 1.3.2 Renforcer chez tous les étudiants la capacité à • analyser des apports du numérique à l'enseignement et en tirer le meilleur parti • préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés 1.3.3 Soutenir et développer l'utilisation des solutions numériques dans la formation (enseignement hybride, etc.)	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre d'étudiants disposant de connaissances de base en science informatique > Nombre d'enseignants formés spécifiquement à l'enseignement de l'informatique > Résultats d'une évaluation longitudinale de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC auprès des étudiants (questionnaire, mise en situation, etc.) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de dispositifs de formation utilisant des solutions numériques

1.4. Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Les professionnels de l'enseignement exercent dans une société de plus en plus multiculturelle et plurilinguistique, dont les repères évoluent très vite. Leur formation à la HEP Vaud doit permettre d'appréhender ce contexte afin d'en tirer le meilleur parti possible pour stimuler les apprentissages de leurs élèves. En ce sens, des enseignements portant sur l'identité et l'altérité linguistiques, culturelles et sociales, sont inscrits aux plans d'études. L'ensemble de la formation vise à donner aux étudiantes et aux étudiants les moyens de faciliter l'intégration de la diversité.

Dans l'école vaudoise en particulier, la langue maternelle de plus d'un tiers des élèves n'est pas le français, dans un contexte de croissance démographique soutenue, s'expliquant majoritairement par la migration. Ce phénomène n'est pas propre à notre région, mais, ici comme ailleurs, l'école joue un rôle essentiel dans l'intégration des populations d'origines sociales et culturelles très diverses: les enfants issus de familles aisées ou moins favorisées, installées dans la campagne ou les villes vaudoises depuis des générations, côtoient ceux de cadres de multinationales aussi bien que ceux de migrants économiques ou de réfugiés. La qualité reconnue d'une école publique permet cette mixité et lui impose un défi: en tirer parti plutôt qu'en faire un problème. La HEP Vaud souhaite renforcer les compétences de ses étudiants pour relever ce défi en les encourageant à se frotter à d'autres systèmes de formation et à d'autres cultures, en renforçant leur maîtrise des langues étrangères et en développant en son sein des modules de formation dispensés en langue étrangère.

1.4.1 Encourager la mobilité étudiante en l'inscrivant pleinement dans les programmes de formation, en offrant des modalités variées et adaptées au contexte de la formation d'enseignant et en renforçant les mesures d'incitation et de soutien logistique et financier des étudiantes et des étudiants

Le développement de la mobilité des étudiants au sein du projet pédagogique de la HEP Vaud vise à compléter ce dispositif. En effet, le «détour» par l'étranger ou par d'autres régions linguistiques suisses constitue une valeur ajoutée importante dans la formation des futurs enseignants: maturité, autonomie, expérimentation de la diversité et de l'altérité, mise en perspective de sa propre expérience, capacité d'adaptation et renforcement des compétences linguistiques sont autant de valeurs essentielles pour faire des futurs enseignants des esprits libres, curieux et ouverts sur le monde.

La présence d'étudiantes et d'étudiants étrangers ou issus d'autres régions linguistiques suisses apporte quant à elle un regard critique toujours bienvenu sur les méthodes pédagogiques établies et enrichit les échanges au sein des modules de formation. La HEP Vaud bénéficie de son emplacement au cœur de Lausanne, ville dont le rayonnement intellectuel et culturel est solidement établi.

La HEP Vaud souhaite donc renforcer l'ouverture internationale et interculturelle de ses étudiants et, partant, l'offre et la réalisation d'échanges. Le rattachement du Pôle Échanges Mobilité des étudiants à la Direction de la formation permet de déployer ce volet au sein des différentes filières, en améliorant encore l'articulation entre les programmes d'études et les demandes des Hautes écoles partenaires, en intégrant le concept de mobilité dans la conception de la formation et dans son parcours. Il s'agit notamment d'éviter que la mobilité ne serve que de vitrine institutionnelle ou n'attire que les étudiants qui en ont le moins besoin en inscrivant les possibilités de mobilité dans les plans d'études, en augmentant le conseil et le soutien financier et logistique aux étudiants, et en développant les possibilités de mobilité dans des pays européens.

La Suisse se caractérise autant par ses micro-États, tous porteurs d'une spécificité culturelle propre, que par son plurilinguisme. Les autorités nationales en matière d'éducation accordent une importance prioritaire à l'enseignement des langues, tant par souci de cohésion nationale que pour valoriser cet atout essentiel pour l'intégration du pays dans le continent européen, dont notre prospérité dépend très fortement.

Vue le plus souvent par les futurs enseignants comme un obstacle, la maîtrise d'une deuxième langue nationale peine à mobiliser les énergies. Cependant, la CDIP est en voie d'adopter des recommandations exigeantes, dont la HEP Vaud entend soutenir la mise en œuvre. Cette évolution suppose des moyens importants puisqu'elle implique un net renforcement de la maîtrise des langues par celles et ceux qui les enseignent: allemand dès la 5^e année, anglais dès la 7^e année, italien au choix dès la 9^e année, espagnol au choix au gymnase. C'est pourquoi la mise en place de programmes de formation spécifiques, complémentaires aux cursus existants, s'avère indispensable.

L'encouragement des séjours linguistiques combine les intentions manifestées dans les deux mesures précédentes. Il est ainsi indispensable et nécessite des moyens financiers, mais aussi des dispositifs pédagogiques adaptés qui permettent d'en tirer pleinement parti.

Afin d'attirer plus fortement des étudiantes et étudiants en mobilité IN, et par là même créer des places de mobilité pour nos propres étudiantes et étudiants; de permettre aux étudiants de la HEP Vaud de renforcer leur maîtrise des langues ou encore de contribuer à la formation des enseignants appelés à intervenir dans les cursus bilingues de plus en plus fréquents au secondaire II, la HEP Vaud entend tirer pleinement parti des compétences de son propre corps enseignant pour développer une offre de modules d'enseignement bilingues.

1.4.2 Renforcer la maîtrise des langues étrangères/nationales par les étudiantes et étudiants, et les enseignantes et enseignants en activité selon les recommandations de la CDIP en mettant en place les programmes de formation nécessaires

1.4.3 Encourager les séjours linguistiques

1.4.4 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiants réguliers que des étudiants en mobilité

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.4. Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique	1.4.1 Encourager la mobilité étudiante en l'inscrivant pleinement dans les programmes de formation, en offrant des modalités variées et adaptées au contexte de la formation d'enseignant et en renforçant les mesures d'incitation et de soutien logistique et financier des étudiants 1.4.2 Renforcer la maîtrise des langues étrangères/nationales par les étudiants et les enseignants en activité selon les recommandations de la CDIP en mettant en place les programmes de formation nécessaires 1.4.3 Encourager les séjours linguistiques 1.4.4 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiants réguliers que des étudiants en mobilité	Indicateur(s) quantitatif(s) > <u>Nombre</u> d'étudiants participant à un programme de mobilité OUT et IN > <u>Montant</u> des aides allouées aux étudiants participant à un programme de mobilité Action(s) de suivi > <u>Bilan</u> des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules d'enseignement bilingues



2. Objectifs et mesures:

Axe 2 – La recherche

Même à l'intérieur d'une Haute école dont la formation par la recherche est une composante majeure, le risque du repli sur ses propres certitudes, à l'abri de la confrontation avec les autres acteurs, n'est jamais totalement écarté. Autrement dit, la HEP se doit d'être reconnue par la communauté scientifique, de faire autorité dans son domaine, ambition qui doit rester compatible avec une modestie quant à la complexité de la réalité quotidienne des classes et des établissements scolaires et, surtout, quant aux compétences mises en œuvre par les enseignants et les enseignantes.

Si la HEP Vaud assume une position d'autonomie propre aux Hautes écoles, elle le fait dans un environnement éducatif particulier auquel elle se doit de contribuer, non seulement pour lui fournir des enseignants, mais aussi pour diffuser de manière intelligible et transposer des savoirs, favoriser les initiatives émanant du milieu scolaire... bref, elle est au service de l'avancement des idées, des connaissances et des pratiques.

C'est dans cette intention que la consolidation de la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche correspond à une étape cruciale de l'évolution de la HEP Vaud, en particulier dans la perspective de son accès à l'accréditation en tant que Haute école.

Depuis dix ans, afin d'assurer son développement et la qualité de son enseignement, la HEP Vaud consacre une part en progression soutenue de ses ressources aux activités de recherche. Le résultat de cet effort apparaît au fil du suivi du Plan stratégique de la période précédente: la production scientifique augmente, elle est reconnue aux plans national et international, elle irrigue de mieux en mieux la formation de base et la formation continue. Cette transformation importante doit être poursuivie. La HEP Vaud est encore une institution jeune et le développement d'activités de recherche de premier plan nécessite un temps long. Le nombre, la variété et la diffusion des productions issues de la recherche, le lien assuré entre formation et recherche, ainsi que l'ancrage acquis dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux attestent du chemin parcouru en un peu plus de quinze ans.

Il importe désormais de porter l'effort sur le soutien aux travaux qui permettent ensemble de constituer des axes de production de connaissances à haute valeur ajoutée pour les pratiques d'enseignement, et pour la compréhension des problématiques liées à l'éducation et à la formation.

2.1. Asseoir la stratégie de promotion et de diffusion de la recherche

Il est également nécessaire que la HEP Vaud assume sa place dans le mouvement international de la communauté scientifique en faveur du libre accès aux résultats de la recherche, dont les instances suisses et européennes ont fait un objectif majeur. Le mouvement de l'Open Access, défini par l'Initiative de Budapest (BOAI 2002), vise à mettre librement à disposition des utilisateurs les résultats de la recherche scientifique, en réaction aux prix excessifs des abonnements aux revues savantes. La Déclaration de Budapest affiche des objectifs très clairs: «L'accès libre à la littérature des revues à comités de lecture est le but. L'autoarchivage (I.) et une nouvelle génération de revues alternatives en libre accès (II.) sont les moyens d'atteindre cet objectif.» Près de 850 organisations, dont la HEP Vaud, ont signé cette Déclaration. Cette prise de position a été réitérée en 2003, dans le cadre de la Déclaration de Berlin, également signée par la HEP Vaud.

Dans cette perspective, la HEP Vaud entend s'appuyer d'une part sur son réseau de collaborations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et d'autre part avec celles qui sont les destinataires de ses prestations dans le terrain professionnel, mais aussi sur un travail d'analyse approfondi, conduit au plan international avec d'autres universités, à propos des qualifications en recherche des chercheurs-enseignants dans le domaine des sciences de l'éducation, et enfin sur la diversification de ses sources de financement.

2.1.1 Identifier et promouvoir des projets de recherche à haute valeur ajoutée en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation

Le Comité de direction de la HEP Vaud souhaite tout d'abord mettre à disposition de la communauté HEP un Référentiel des projets de recherche (RPR) performant afin de favoriser l'échange interne et la promotion externe des activités de recherche. Il s'agit ainsi, d'une part, de stimuler le développement des recherches à visée collaborative et participative – qui, avec des praticiens, des acteurs de la politique et des chercheurs et chercheuses, traitent des questions jugées prioritaires par les acteurs de l'École – et, d'autre part, de faciliter la définition de champs porteurs, capables de fédérer un grand nombre de recherches existantes, afin d'optimiser leur visibilité sans que cela n'entrave les recherches menées au sein d'équipes de taille restreinte.

La HEP Vaud doit par exemple se positionner en «questionneur» des politiques et des pratiques de l'enseignement. Cela passe par le développement d'expertises propres et reconnues. À cette fin, la HEP Vaud entend structurer et orienter ses champs de recherche grâce à la définition collective de ces champs et des choix de priorités clairs.

Ce travail sera mené en étroite interaction avec le nouveau Centre de compétences romand en didactique disciplinaire (2Cr2D), au sein duquel la HEP Vaud assume un rôle moteur, en proche collaboration avec ses cinq homologues romandes. Lieu de dépassement des clivages classiques entre disciplines, de rassemblement et de débat scientifique, le 2Cr2D constitue l'incubateur de taille idéale pour constituer une référence régionale incontournable, pour jouer un rôle prépondérant au plan national dans l'analyse et le développement de l'enseignement des différentes disciplines, et pour être reconnu au plan international.

Il s'agit enfin de poursuivre la promotion des résultats de recherche tant dans des revues scientifiques que dans des publications professionnelles ou des médias de vulgarisation, afin qu'ils puissent entrer en résonance avec les préoccupations des autres acteurs de l'École.

La HEP Vaud développe l'outil numérique «ORFEE» pour *Open Repository For Educational E-prints*, soit le répertoire institutionnel dans lequel les chercheurs et chercheuses sont invités à autoarchiver leurs publications scientifiques et à en permettre la consultation en libre accès. La notion d'*open access* recouvre deux perspectives: *green open access* et *gold open access*. Le *green open access* vise à l'autoarchivage des publications dans leur version revue après évaluation, à distinguer des textes sous format PDF mis en forme par les éditeurs. Les articles bénéficient ainsi d'une visibilité interne puis, après décision de publication, d'une visibilité externe. Dans la visée du *gold open access*, on se passe totalement des éditeurs: des revues en ligne sont créées avec leurs propres comités de lecture.

La HEP Vaud est favorable au partage des savoirs, mais doit veiller dans son usage à ne pas prêter l'intérêt des jeunes chercheurs et chercheuses (i. e. être publié dans les revues à comité de lecture traditionnelles). Elle entend jouer son rôle dans ce mouvement, par exemple en faisant figurer la publication en *open access* parmi ses critères de recrutement et en conditionnant le soutien interne à des projets de recherche par la publication de leurs résultats en *open access*. Elle propose également de fédérer les HEP, de créer des consortiums, d'y agréger d'autres institutions, y compris en dehors de Suisse (création d'un métaserveur de l'éducation francophone en Europe) et de développer la mise en commun des données (*open data*). La constitution d'un comité scientifique chargé de définir les principes de partage des savoirs permettra d'assurer la réalisation de cette intention.

Les partenaires de terrain sont bien présents dans les activités de la HEP Vaud, comme acteurs essentiels de la formation pratique, comme bénéficiaires de la formation continue ou comme participants à différents événements. Toutefois, alors que la production scientifique de l'institution augmente, l'implication de nos partenaires de terrain dans les projets de recherche est encore insuffisante.

La HEP Vaud veut poursuivre son travail en ce sens: être à l'écoute des projets et des difficultés rapportées par les acteurs de l'enseignement, les problématiser, construire des démarches de recherche qui intègrent un rôle pour ces acteurs, les solliciter activement pour la réalisation du projet et son transfert auprès des professionnels. Par «acteurs de l'enseignement», on entend autant les différents services cantonaux que les établissements scolaires, les associations de professionnels ou de parents, autant les directrices ou directeurs généraux que les enseignantes ou enseignants, les directrices ou directeurs d'établissement que les membres des comités d'association ou les collaboratrices ou collaborateurs scientifiques.

Parallèlement, la HEP Vaud poursuivra son travail d'adaptation permanente de l'offre de formation continue qui constitue, avec la formation initiale, son plus puissant vecteur de transfert des résultats de la recherche auprès du terrain: ce sont les mêmes équipes d'enseignants-chercheurs qui assurent la formation de base, qui produisent des connaissances et qui offrent des cours de formation continue. La diversification des modalités de la formation continue, comme des présentations mutuelles de séquences d'enseignement ou des objets de travail communs, constitue un défi à relever pour faciliter l'appropriation de la recherche par les professionnels.

L'implication plus systématique des étudiants, futurs professionnels, dans les projets de recherche en cours, notamment lors de la réalisation de leur mémoire ou d'un projet de type PEERS (Projets d'Étudiants

2.1.2 Concrétiser la politique d'Open Access par l'exploitation de l'outil ORFEE (Open Repository For Educational E-Prints)

2.1.3 Faciliter la diffusion des résultats de recherche auprès des professionnels de l'école, notamment en les associant aux projets de recherche

et d'Enseignants-chercheurs en Réseaux sociaux), prend ici tout son sens. Dans le cadre de leur formation de base, ils travaillent une thématique tout en s'initiant au processus de recherche en éducation sous la conduite d'un enseignant-chercheur. Leur offrir la possibilité d'approfondir et de poursuivre ce travail lorsqu'ils sont devenus des professionnels, par exemple dans le cadre d'une formation continue combinée à un projet de recherche-action, constitue une perspective stimulante.

Nous envisageons également l'ouverture d'espaces d'échanges en ligne, sur des thèmes spécifiques, comme : la recherche, le lien entre la recherche et l'enseignement, le recensement de questions posées par des enseignants qui pourraient conduire à entreprendre des recherches communes, l'actualité de la recherche portant sur des thématiques en lien avec l'enseignement comme l'évaluation, l'inclusion scolaire, le harcèlement ou le burn-out des enseignantes et des enseignants.

La dernière piste pour faciliter la diffusion des résultats de la recherche consiste à constituer une association d' alumni dont la fonction serait de mettre en mouvement les savoirs entre la HEP Vaud et les sphères de débouchés de nos diplômés. Cet objectif est soutenu par la HEP Vaud et comprendra un axe de valorisation de la recherche. Elle est reprise sous l'objectif 4.4. de ce Plan d'intentions.

2.1.4 Contribuer à l'élaboration d'un référentiel du métier de formateur-chercheur dans le champ de l'enseignement

Il apparaît de plus en plus que la notion de «double compétence» entre en écho avec celle d'enseignant-chercheur dans une Haute école en charge de la formation des enseignants, qui appelle non seulement les compétences traditionnelles des enseignants-chercheurs universitaires, mais aussi des capacités élargies quant à l'éthique des savoirs développés (éthique au sens de réponse à la question du pourquoi, sur la valeur des savoirs développés en référence aux pratiques sociales).

Ce sont donc des questions telles que celles du parcours nécessaire pour assurer cette double compétence, de ses exigences, des formations idoines ou d'un référentiel du métier d'enseignant-chercheur dans le champ de l'enseignement, qui doivent être traitées.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.1. Asseoir la stratégie de promotion et de valorisation de la recherche	2.1.1 Identifier et promouvoir des projets de recherche à haute valeur ajoutée en didactique des disciplines et en sciences de l'éducation 2.1.2 Concrétiser la politique d'Open Access par l'exploitation de l'outil ORFEE (Open Repository For Educational E-Prints) 2.1.3 Faciliter la diffusion des résultats de recherche auprès des professionnels de l'école, notamment en les associant aux projets de recherche 2.1.4 Contribuer à l'élaboration d'un référentiel du métier de formateur-chercheur dans le champ de l'enseignement	Indicateur(s) quantitatif(s) > Résultats découlant de l'exploitation des outils ORFEE et RPR (projets de recherche, ouvrages publiés, articles, etc.) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de diffusion des résultats de recherche en direction de l'école > Bilan des réalisations visant la production d'un référentiel métier «formateur-chercheur»

Considérant sa mission de formation des professionnels des métiers de l'enseignement et de la formation, la HEP Vaud se fixe l'ambition de considérer l'enseignement comme la matière sur laquelle elle développe la spécificité de son positionnement épistémique dans le paysage des Hautes écoles, sur les plans scientifiques comme en matière de construction de savoirs.

Lancé il y a plus de vingt ans, ce nouveau positionnement est toujours en cours, à des degrés de réalisation très variables d'une institution à l'autre, d'un pays à l'autre. Il s'agit ainsi de répondre aux défis de la transformation des systèmes de formation dans leur mission, dépassant la simple transmission du savoir, leur ampleur et leur valeur sociale.

Les anciennes institutions en charge de la formation des enseignants étaient conçues pour transmettre les normes de l'action professionnelle. Ce modèle est encore présent aujourd'hui, notamment dans les attentes des étudiantes et des étudiants. Le modèle universitaire est très différent et fonde son existence sur la recherche. Selon ces modèles, il y a des personnes qui réfléchissent et il y a des acteurs qui mettent en œuvre (rationalité instrumentale). Institution à vocation académique et professionnelle, la HEP Vaud a su dépasser cette représentation schématique, faire face à cette double exigence, celle de la professionnalisation du métier d'enseignant, à savoir, selon l'acception anglo-saxonne, d'en établir les fondements à partir de données issues de la recherche, bref de l'universitariser, ce qui n'implique en rien de renoncer à sa pertinence professionnelle.

Le Comité de direction continuera à relever ce défi, vital pour l'enseignement à tous les niveaux, essentiel dans un monde où ce n'est plus la diffusion des savoirs qui pose problème, mais leur pertinence en regard de la complexité des situations auxquelles les individus sont confrontés au cours de leur vie. Ce travail nécessite un investissement sur le long terme qui sera soutenu.

Constituer l'enseignement supérieur comme objet de recherche, c'est d'abord l'appréhender comme un champ interdisciplinaire, articulant les apports des matières enseignées, leur didactique, et les apports des sciences de l'éducation et de leurs disciplines dites contributives – psychologie, sociologie, histoire, philosophie, économie, anthropologie... C'est ensuite assurer une articulation systématique entre recherche et enseignement, entre formation dans les établissements d'enseignement et institut de formation et de recherche pour l'enseignement. C'est enfin lui conférer une valeur professionnelle de haute qualité à tous les niveaux de la formation, des débuts de l'enseignement primaire à la fin de l'enseignement supérieur, sans oublier le champ de la formation tout au long de la vie.

Cela constitue un défi important car, d'une part, c'est la pratique même des enseignants-chercheurs des Hautes écoles qui est à considérer en tant qu'objet de recherche et de création de savoirs et, d'autre part, il appartient aux Hautes écoles pédagogiques d'assurer leur responsabilité spécifique en la matière.

2.2. Amener la HEP Vaud à être un leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière

2.2.1 Prendre une part active à la production de savoirs portant sur l'enseignement

2.2.2 Promouvoir les recherches portant sur l'enseignement dans les Hautes écoles, en particulier les formations à l'enseignement, à l'échelle nationale et internationale

2.2.3 Participer aux travaux menés par des agences et organes cantonaux, régionaux, nationaux et internationaux afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives

Le positionnement spécifique d'une Haute école pédagogique lui impose non seulement de conduire ses travaux de recherche en lien avec les institutions et les acteurs de l'enseignement, mais aussi d'être attentive aux questionnements qui traversent et parfois bousculent le champ de l'enseignement, et qui font l'objet de débats autant dans les espaces usuels du monde scientifique (congrès, colloques, publications, associations de chercheurs, etc.) que dans des espaces politiques, administratifs, citoyens ou professionnels.

Le Comité de direction entend inciter la participation des collaboratrices et des collaborateurs de la HEP Vaud dans ces différents types d'agences ou d'organes aux plans cantonal, régional, national (commissions nationales, CDIP, swissuniversities, CDIP...) ou international (AUF, OCDE, Unesco...) afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.2. Poser la HEP Vaud en leader du développement de l'enseignement en tant que discipline scientifique à part entière	2.2.1 Prendre une part active à la production de savoirs portant sur l'enseignement 2.2.2 Promouvoir les recherches portant sur l'enseignement dans les Hautes écoles, en particulier les formations à l'enseignement, à l'échelle nationale et internationale 2.2.3 Participer aux travaux menés par des agences et organes cantonaux, régionaux, nationaux et internationaux afin d'inscrire nos intérêts de recherche dans des questions éducatives et sociales vives	Action(s) de suivi > Bilan annuel de l'évolution des questionnements et champs de recherche et de la production de savoirs y relatifs > Bilan des réalisations en matière de développement d'une dynamique de projets de recherche initiés par appel d'offres

2.3. Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud

La nature de la mission de la HEP Vaud l'amène à réunir en son sein des enseignants-chercheurs eux-mêmes issus de cursus très divers : enseignement, sciences de l'éducation et pédagogie spécialisée bien sûr, mais aussi histoire, mathématiques, psychologie, musique, langues et littérature, économie, sociologie, arts visuels, anthropologie, chimie, informatique, philosophie, logopédie, biologie, sciences du sport, théâtre, sciences des religions, géographie, etc. La réunion de ces savoirs et approches variés constitue une caractéristique spécifique et un formidable potentiel que la HEP Vaud continuera à valoriser et dont elle entend tirer parti dans la construction de connaissances originales.

C'est à cette fin que la structure matricielle de la HEP Vaud a été déployée. C'est une structure ambitieuse, qui nécessite en permanence une attention soutenue afin d'éviter les phénomènes de captation des disciplines transversales et les velléités d'isolement des domaines spécialisés. Pour autant, nous réaffirmons notre volonté de conserver cette intention au premier rang de nos préoccupations. C'est la condition sine qua non pour lutter contre les réductionnismes et les doxas, et la meilleure des réponses à celles et ceux qui se méfient des HEP et leur reprochent de propager une doctrine.

Le Comité de direction souhaite favoriser des thématiques de recherche qui permettent de créer des alliances interdisciplinaires et qui répondent à des besoins effectifs portant sur des nécessités sociales et des attentes politiques, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement.

Il s'agit également d'attirer et de collaborer avec des chercheurs et chercheuses de pointe permettant de contribuer à développer les thématiques choisies et de favoriser la mobilité des chercheurs de la HEP Vaud afin d'enrichir les connaissances de leur champ scientifique.

Nous voulons encore stimuler la communication interne autour des champs de recherche développés dans les UER et ainsi favoriser la coordination et l'implication de chercheurs issus des domaines transversaux et/ou didactiques des projets communs (appel à collaboration lors de nouveaux projets de recherche, bases de données ouvertes des projets en cours), et améliorer la diffusion interne et externe des résultats de recherche et des points de focales de la HEP Vaud, notamment par le développement de l'activité du Centre de soutien à la recherche.

La création de premiers laboratoires au cours de la période précédente a permis de lancer une dynamique interdisciplinaire dans de nombreux domaines de recherche spécifique. Nous souhaitons amplifier cette dynamique en encourageant les laboratoires existants – ou à créer – à travailler selon un mode interdisciplinaire afin de viser à couvrir de manière exhaustive le champ étudié.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.3. Valoriser le potentiel interdisciplinaire de la HEP Vaud	2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement 2.3.2 Développer des laboratoires de recherche et les encourager à travailler selon des approches interdisciplinaires	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier dans les deux domaines ciblés Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de mesures d'incitation et de soutien aux projets interdisciplinaires

2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement

2.3.2 Développer des laboratoires de recherche et les encourager à travailler selon des approches interdisciplinaires



3. Objectifs et mesures:

Axe 3 – Contribution à la société

Les prévisions statistiques retenues pour le canton de Vaud prévoient une augmentation de la population de 10 % sur la période 2017-2022. On peut raisonnablement faire l'hypothèse que l'effectif des enseignants augmentera dans les mêmes proportions: les statistiques vaudoises prévoient (02.2016) l'ouverture, dans la scolarité obligatoire, de 45 nouvelles classes en moyenne chaque année à venir d'ici 2040. Selon les plus récentes prévisions de l'OFS (26.10.2016), le nombre de diplômés devrait atteindre 8 % du corps enseignant primaire et 9,2 % du corps enseignant secondaire I pour en assurer le renouvellement. Alors que le canton vit une période de quasi-pénurie d'enseignants dans de nombreux secteurs, la HEP Vaud se positionne face à ces perspectives et entend optimiser son attractivité pour répondre aux besoins quantitatifs du système scolaire.

En plus des besoins quantitatifs, il s'agit également de s'assurer de la pertinence des enseignantes et enseignants formés. Le pourcentage très élevé de diplômés qui trouvent sans attendre un emploi dans l'enseignement constitue un bon indicateur, mais insuffisant pour mesurer la qualité des formations. Une récolte systématique d'informations à propos de l'insertion dans l'enseignement et de ses facteurs a permis de dévoiler le rôle de certains de ceux-ci. Par contre, il manque l'avis des employeurs, celui des diplômés, voire celui des usagers quant à la réponse que fournissent les formations aux besoins qualitatifs de l'enseignement. Pour une telle recherche, la détermination des observations à conduire et des principes d'analyse à établir devrait pouvoir s'appuyer sur des travaux similaires ailleurs ou dans des champs voisins. En tous les cas, le besoin d'élucidation paraît évident.

Considérant que fournir suffisamment d'enseignants qualifiés à l'école vaudoise constitue le cœur de sa mission, la HEP Vaud entend continuer à relever ce défi. En atteignant 670 nouveaux diplômés pour l'enseignement en 2017 contre 460 en 2012 (+ 46 %), la HEP Vaud a su honorer l'ambition qu'elle avait définie dans son Plan d'intentions 2012-2017, soutenue par les autorités cantonales. Durant la même période, chacun des programmes de diplôme de formation de base pour l'enseignement a été évalué par la CDIP et reconnu pour sa qualité au plan suisse.

Pour continuer à répondre aux besoins, conformément aux prévisions statistiques confirmées par les services employeurs du DFJC, la HEP Vaud augmentera encore ses effectifs, sous réserve de disposer des

3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

3.1.1 Répondre aux besoins de l'école vaudoise en nouveaux enseignantes et enseignants diplômés, dans un contexte social complexe exigeant de hautes qualifications

ressources nécessaires, en vue de diplômer 1040 nouveaux enseignantes et enseignants en 2022 (+ 55 % par rapport à 2017). C'est un effort considérable, indispensable afin que les élèves de l'école vaudoise disposent d'enseignants formés en nombre suffisant, qui implique un soutien financier constant des autorités cantonales.

Cette progression implique d'abord d'attirer de nombreux nouveaux étudiants chaque année. C'est l'une des raisons qui justifie le premier objectif de ce Plan d'intentions: «Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle». Toutefois, la diversification des conditions d'accès à la HEP Vaud ne suffira pas à répondre aux besoins. Il importe de conduire également, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles, un travail sur l'attractivité du métier d'enseignant.

Elle suppose également l'invention de nouvelles modalités de formation qui permettent aux enseignants de la HEP Vaud de conduire la formation d'effectifs plus importants en y intégrant des exigences de qualification en évolution constante (culture numérique, multiculturalité...), susceptible de s'adapter à l'organisation scolaire, notamment dans les degrés secondaires.

L'évolution du contexte social, de sa complexité, fait écho au débat sur le niveau de formation attendu des enseignants, en particulier pour le degré primaire. À terme, le Comité de direction de la HEP Vaud juge très probable que la Suisse se ralliera au niveau requis dans les pays voisins: le master. Il lui incombe de préparer cette évolution afin que ce cursus d'études en cinq ans – il ne s'agit pas d'étaler sur cinq ans la formation actuelle de trois ans – réponde aux exigences de densité et de qualification que ce niveau d'études suppose.

3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs, les associations professionnelles et les anciens étudiants

Au cours de la période du Plan d'intentions précédent, la récolte de données quant à l'insertion des diplômés de la HEP Vaud s'est systématisée. Celle-ci montre qu'environ 9,5 diplômés sur 10 sont engagés dans l'enseignement. Les autres choisissent de poursuivre des études ou de réaliser d'autres projets.

Au-delà de ce constat réjouissant, le Comité de direction entend dépasser les échos spontanés – généralement positifs – qui lui sont adressés pour obtenir régulièrement une image la plus objective possible des points forts et des points faibles des programmes de formation tels que les perçoivent les différents acteurs de l'École, afin de veiller à leur régulation, dans un contexte d'évolution constante de la pratique du métier d'enseignant.

Ce travail d'enquête suppose la mise en évidence de critères de qualité, la confrontation des critères des formateurs versus ceux des employeurs, des représentations des uns et des autres sur leurs attentes et compétences respectives, par exemple sur l'importance relative de la maîtrise des interactions sociales et de celle des approches didactiques dans l'enseignement.

La mise en œuvre de cette intention suppose que la HEP Vaud y consacre des ressources spécifiques qualifiées, nécessaires dès lors qu'on souhaite dépasser les seules données quantitatives et traiter des données qualitatives.

Le Comité de direction entend également développer ses prestations d'accompagnement de l'insertion.



La HEP Vaud propose une offre de formations qui permet aux professionnels de l'enseignement confirmés de développer leurs connaissances, leur savoir-faire et leur savoir d'action. Les formations continues attestées, sur catalogue et sur mesure, ainsi que les formations postgrades de la HEP Vaud sont conçues pour accompagner les enseignants et les enseignantes tout au long de leur vie professionnelle et les aider à grandir en compétences.

Le Comité de direction de la HEP Vaud entend maintenir le haut niveau de l'offre actuelle, malgré la forte pression sur son personnel des besoins de formation de base, et la développer tout particulièrement dans les domaines mis en évidence dans le présent Plan d'intentions: soutien à la reconversion professionnelle, formation par alternance, apprentissages fondamentaux, enseignement supérieur, culture numérique, contexte multiculturel et plurilinguistique, école à visée inclusive.

Il souhaite également élargir les offres qui combinent l'actualité des connaissances dans une discipline enseignée avec leur transposition didactique, en collaboration avec les Hautes écoles en charge de la formation disciplinaire (UNIL, EPFL, ÉCAL, HEMU...).

3.1.3 Faciliter l'accès des professionnels en activité à des savoirs en constante évolution par une offre de formation continue adaptée, en particulier dans le domaine de la culture numérique

3.1.4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire

Nous entendons soutenir, par nos activités de formation et de recherche, le développement et le management des établissements scolaires ou de formation.

Le canton de Vaud a pris le pari ambitieux d'organiser son système scolaire au sein d'un espace pertinent, l'établissement scolaire, et autour de principes d'organisation essentiels fondés sur la responsabilité, la participation et le partenariat. Chaque établissement dispose d'une certaine autonomie de gestion dans le cadre défini au plan cantonal. Il encourage en son sein le développement de projets placés sous la responsabilité des professionnels dans un esprit participatif et il construit un réseau de partenariats avec la communauté éducative locale ou régionale. Ces projets constituent le noyau autour duquel se concrétise la politique d'innovation emmenée par le DFJC.

Accompagner la mise en œuvre de ces projets, qui reposent sur la recherche internationale, constitue une opportunité et un défi auxquels la HEP Vaud veut contribuer par ses activités de formation, de recherche et de service, en tirant parti de ses compétences dans le domaine du fonctionnement du système éducatif. Concrètement, il s'agit prioritairement de mettre à disposition les compétences et les ressources de la HEP, de développer des prestations de service au profit des équipes de direction des établissements scolaires et d'augmenter les connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution des établissements scolaires.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1 Répondre aux besoins de l'école vaudoise en nouveaux enseignants diplômés, dans un contexte social complexe exigeant de hautes qualifications 3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs, les associations professionnelles et les anciens étudiants 3.1.3 Faciliter l'accès des professionnels en activité à des savoirs en constante évolution par une offre de formation continue adaptée 3.1.4 Accompagner le développement de l'organisation scolaire	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de diplômés > Taux d'insertion professionnelle à diplôme +1, +3 et +6 ans > Résultats de la formation continue (Offres/bénéficiaires) Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés > Bilan des réalisations en matière d'accompagnement du développement de la culture numérique à l'École > Bilan des réalisations en matière d'accompagnement des équipes de direction

3.2. Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive

Plus que toute autre institution, l'école est au fondement de notre cohésion sociale. Dès l'école enfantine, elle est le lieu privilégié où se développent les aptitudes sociales des enfants et leurs compétences cognitives, où se tissent les habitudes de coopération et d'entraide, de tolérance et d'ouverture, où se noue le principe de confiance interpersonnelle, où se forge le sentiment d'appartenance à une même communauté, où se construit l'égalité des chances – à distance des inégalités sociales et culturelles. Parce que dans notre canton 95 % des enfants suivent leur scolarité dans un établissement public, l'école doit rester ce lieu du «vivre ensemble» qui permet à notre société de rester une société ouverte, multiculturelle et sereine.

La diversité de provenances des élèves est aujourd'hui une caractéristique évidente de toute classe, tout comme la diversité des rapports aux apprentissages et au travail scolaire: les élèves ne sont pas tous égaux face aux exigences de l'école. Il revient à l'enseignant d'orienter ses dispositifs pédagogiques et didactiques afin de permettre à chaque élève de développer son potentiel. La HEP Vaud travaille beaucoup sur ces dimensions, comme en attestent les résultats de la période 2012-2017, mais c'est un travail de longue haleine qui demande encore de la persévérance afin d'inscrire un enseignement à visée inclusive au cœur du professionnalisme de tout enseignant formé à la HEP Vaud.

Dans l'ensemble de ses programmes de formation de base, comme de son offre de formation continue, la HEP Vaud poursuit son action pour le développement d'une école inclusive. Il s'agit d'amener les enseignants et futurs enseignants à développer leurs connaissances et leur savoir-faire en vue d'assumer leur rôle dans la réduction des inégalités scolaires et dans l'intégration la meilleure possible de chaque élève. Dans le contexte de la probable mise en œuvre de la LPS, il s'agit notamment d'accompagner les enseignantes et les enseignants sur le terrain à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des élèves à besoins particuliers, et d'accompagner les projets qui visent favoriser la collaboration des classes de l'enseignement ordinaire avec les classes de l'enseignement spécialisé.

La HEP Vaud assure également l'analyse des dispositifs mis en œuvre et la diffusion de ces résultats.

Le Comité de direction fait l'hypothèse que l'expérimentation de la diversité conduit les étudiantes et les étudiants à renforcer leurs compétences en vue de favoriser une école plus inclusive, sous certaines conditions formatrices. C'est pourquoi il entend développer la possibilité de réaliser des stages d'immersion dans des contextes variés, voire contrastés, scolaires ou non, au sein de différents espaces communautaires, afin de les confronter à diverses expériences formatives (internationale, humanitaire, en entreprise, au sein d'une association ou d'un établissement de pédagogie spécialisée, etc.) et leur permettre de les intégrer.

Il s'agit d'inciter l'étudiant à mieux appréhender la diversité des populations et des contextes sociaux, professionnels, culturels ou linguistiques, d'en identifier les caractéristiques et d'en tirer des éléments d'analyse pour sa pratique d'enseignement.

Le Comité de direction souhaite analyser, avec l'appui de l'Instance pour la promotion de l'égalité de la HEP Vaud, les conditions de la formation et identifier les points d'amélioration qui permettraient à des étudiantes et des étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés, de bénéficier le mieux possible de leurs études à la HEP Vaud, sans pour autant renoncer ni aux exigences académiques, ni aux exigences professionnelles du programme de formation concerné.

3.2.1 Soutenir la capacité des enseignantes et des enseignants à agir sur le terrain, à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des enfants à besoins particuliers et de la diversité des provenances sociales et culturelles

3.2.2 Développer la possibilité pour les étudiants et les étudiantes d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire

3.2.3 Développer les mesures de compensation des désavantages soutenant la réussite

3.2.4 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale

Afin de favoriser la dynamique d'une école inclusive, la HEP Vaud souhaite ouvrir ses prestations de formation continue à différents publics, en vue de promouvoir les liens entre pédagogie et société, entre les préoccupations de l'école et celles de familles ou d'associations en lien avec l'activité de l'école.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.2. Positionner la HEP Vaud comme un centre de référence en matière d'école à visée inclusive	3.2.1 Soutenir la capacité des enseignants à agir sur le terrain, à gérer les groupes-classes et les apprentissages en tenant compte des enfants à besoins particuliers et de la diversité des provenances sociales et culturelles 3.2.2 Développer la possibilité pour les étudiants d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire 3.2.3 Développer les mesures de compensation des désavantages soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés 3.2.4 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre d'étudiants réalisant un stage dans des contextes variés, par programme de formation Action(s) de suivi > Bilan des réalisations dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service concernant l'école à visée inclusive > Bilan des réalisations en matière de mesures de soutien aux étudiants ayant suivi des parcours atypiques, en situation de handicap ou issus de milieux sociaux diversifiés

3.3. Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain

Dans une société multiculturelle, aux repères très divers, certains prétendent que l'école est en perte de sens, d'autres qu'elle peine à faire face à la multiplicité des attentes. En tout état de cause, l'éducation est un enjeu capital dans un monde ouvert et complexe auquel elle prépare.

Ainsi, le rôle de l'école n'est plus essentiellement de transmettre des savoirs constitués mais de permettre à la future citoyenne ou au futur citoyen de discerner, parmi la multitude d'informations disponibles, les connaissances qui lui permettront de se développer, de les structurer, de révéler des aptitudes, de favoriser des attitudes. Apprendre à examiner un problème dans toute sa complexité, en fonction des connaissances avérées, sans a priori ni présupposé idéologique, à donner une perspective de long terme aux enjeux contemporains, à nourrir la réflexion par la curiosité, la créativité et l'ouverture d'esprit: tels sont les objectifs que doit se fixer l'école pour les citoyens de demain.

Ainsi, si le rôle de l'enseignant reste prioritairement de faire apprendre les élèves, c'est aussi de leur permettre de développer au mieux les qualités requises comme actrice ou acteur de la société. En vue de les rendre conscients de ce rôle exigeant, la HEP Vaud entend encourager ses étudiantes et ses étudiants à développer l'innovation, l'esprit d'entrepreneuriat (développer sa vision, sa motivation, sa créativité, sa capacité à trouver des solutions aux problèmes, à risquer des solutions inédites, à collaborer), mais aussi l'engagement dans la vie sociale et culturelle.



Comme organisation, la HEP Vaud elle-même entend s'engager davantage dans la collaboration avec des associations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif, mais aussi par sa contribution aux débats dans le domaine des politiques éducatives.

En matière culturelle, la HEP Vaud a poursuivi le rôle particulier des institutions qui l'ont précédée, notamment dans le domaine musical. Elle veille à susciter l'intérêt des futurs enseignants pour une culture ouverte au grand public et qui s'insère dans la vie scolaire. À ce rôle traditionnel, la HEP Vaud entend ajouter des dimensions complémentaires, qui peuvent faire penser au rôle social prépondérant de l'instituteur de village d'autrefois mais permettent de projeter l'enseignant dans son rôle de demain. Alors qu'il fait profession d'un socle de connaissances établies, désormais toutes disponibles et expliquées en ligne, l'enseignant est confronté à de solides questionnements sur son rôle de demain. Il doit l'anticiper, intégrer cette composante d'un métier qui n'est pas plus à l'abri que d'autres des transformations rapides de notre société, mais avec l'avantage de disposer d'un bagage culturel de référence.

Développer une véritable activité culturelle, artistique, sociale, citoyenne ou entrepreneuriale, transposer les compétences acquises comme composante de sa formation de futur enseignant fait ainsi partie des activités que la HEP Vaud veut aussi valoriser dans ses programmes de formation. Il peut s'agir de projets de médiation culturelle, d'activités artistiques, de projets alliant innovation pédagogique et numérique, développement artistique et technologique, engagement citoyen et critique éthique, etc.

3.3.1 Encourager les étudiants et les étudiantes à développer leurs activités extracurriculaires (culturelles, artistiques, sociales, citoyennes ou entrepreneuriales)

3.3.2 Développer les collaborations avec des organisations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif

La HEP Vaud entend continuer à développer ses collaborations avec des institutions artistiques, culturelles, scientifiques ou sportives afin de valoriser les métiers de l'enseignement auprès du public. Ces collaborations sont déjà bien présentes notamment dans le domaine culturel – par exemple via les activités École-Musée – ou scientifique par l'organisation de nombreuses manifestations en ses murs. Il importe de les développer afin de tirer parti et d'alimenter la dynamique individuelle évoquée sous la mesure précédente, mais aussi pour mettre nos compétences pédagogiques à disposition de la société et partager nos expériences avec d'autres organisations.

3.3.3 Contribuer aux débats dans le domaine des politiques éducatives

Dans les cantons suisses, le peuple est régulièrement appelé à se prononcer sur les questions de politique publique, fréquemment débattues par ses représentants dans les parlements. Lorsque ces autorités ont décidé de hisser la formation des enseignants au niveau universitaire, elles se sont également dotées de capacités pour mieux faire face aux choix démocratiques qui fixent l'orientation de la politique éducative.

La HEP Vaud doit prendre toute sa place dans ce débat démocratique en tant que force d'analyse et de proposition, et assumer sa responsabilité comme l'une des exigences de son autonomie. Les interventions de la HEP Vaud au titre d'acteur doivent être davantage présentes dans le débat public, en rapport avec des sujets de politique éducative, par des prises de position claires ou en replaçant les différentes facettes de la complexité comme constitutives d'une éducation démocratique.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.3. Encourager l'innovation, l'engagement dans la société et l'activité culturelle au service des élèves d'aujourd'hui et de demain	3.3.1 Encourager les étudiants à développer leurs activités extracurriculaires (culturelles, artistiques, sociales, citoyennes ou entrepreneuriales) 3.3.2 Développer les collaborations avec des organisations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif 3.3.3 Contribuer aux débats dans le domaine des politiques éducatives	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de collaborations avec des associations actives aux plans scientifique, culturel, artistique ou sportif Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'encouragement à l'innovation et à l'engagement dans la société (mesures, collaborations, manifestations, etc.)





4. Objectifs et mesures:

Axe 4 – Politique institutionnelle

Le développement éducatif est une condition nécessaire (et non suffisante) de la survie non seulement de nos sociétés démocratiques, mais de l'espèce humaine: les avancées en matière de protection de l'environnement ou de bien-être social, par exemple, sont indissolublement liées à l'éducation des personnes. C'est pour soutenir ce défi que les autorités vaudoises ont choisi de placer la formation des enseignants au rang des très hautes exigences universitaires, sans renoncer pour autant à celles du quotidien professionnel.

4.1. Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international

Ainsi, sous l'impulsion des autorités cantonales, celle de sa direction et celle de ses propres collaboratrices et collaborateurs, la HEP Vaud s'inscrit-elle dans le paysage des Hautes écoles comme une institution de type universitaire vouée à une formation professionnelle ambitieuse, imprégnée des apports de la recherche, de ses méthodes et de ses résultats, autant que des pratiques professionnelles de l'enseignement observées et exercées. La HEP Vaud contribue ainsi au développement d'un corps enseignant doté de connaissances, de compétences et de méthodes qui en font une profession de haut niveau, à même de répondre aux défis de l'éducabilité, dans un monde mouvant et complexe.

Compte tenu des commentaires d'acteurs œuvrant dans d'autres Hautes écoles ou dans les instances nationales, la position particulière de la HEP Vaud, leader d'un modèle de développement de type universitaire d'un établissement d'enseignement supérieur voué à la formation professionnelle des enseignants, est identifiée. Ce modèle suscite aussi de l'intérêt hors des frontières nationales. Comment mieux encore valoriser cette position et ce modèle qui traduisent un projet stimulant et doté d'un puissant potentiel? Il faut avancer ici sur la brèche entre l'orgueil local et la sage modestie avec laquelle le canton fait avancer ses affaires. D'autant qu'on mesure à quel point les activités qui amènent les acteurs de la HEP Vaud à occuper des positions avancées au plan suisse sont coûteuses en temps.

Le renforcement de la capacité «autopoïétique» – capacité d'un système à se produire lui-même en interaction constante avec son environnement – de l'institution paraît en tous les cas indispensable à la poursuite de cette ligne.

4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles

Il s'agit, bien entendu, tout d'abord pour la HEP Vaud de répondre au défi exigeant de l'accréditation institutionnelle qui confirmera sa place au rang des Hautes écoles suisses. Lancée en mai 2017, la demande d'admission à la procédure a été traitée par le Conseil suisse d'accréditation en automne 2017 et l'essentiel des opérations idoines devrait prendre place au cours de l'année 2018. Depuis 2015, notamment avec la mise sur pied de son Centre d'assurance qualité et de sa commission participative, par la réalisation d'un premier bilan, par l'adoption d'un Concept qualité, la HEP Vaud intègre activement les exigences de qualité communes à l'ensemble des Hautes écoles suisses en tirant parti de son expérience et en inscrivant un véritable sens de la culture qualité au cœur de ses différentes activités et unités.

4.1.2 Poursuivre l'universitarisation de la HEP Vaud et affirmer cette stratégie pour le développement des institutions de formation des enseignantes et des enseignants

La légitimité de la HEP Vaud repose sur le développement de son expertise, adossée au développement de la recherche en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation. Soutenue par les organes cantonaux et nationaux en charge de l'éducation, cette visée implique non seulement le développement de la recherche, mais aussi l'intégration de ses questionnements et de ses résultats dans la formation des enseignants, dans les dispositifs et pratiques d'enseignement et d'apprentissage et, réciproquement, l'intégration des questionnements issus de ces derniers dans la recherche.

La consolidation de l'universitarisation de la HEP Vaud doit se poursuivre notamment sur les trois axes suivants: i) la capacité à assumer la responsabilité de son propre développement; ii) la qualification de son personnel; iii) la communication de son expertise.

Au cours de la période 2012-2017, un gros effort a été réalisé par les services cantonaux concernés et par la HEP Vaud afin de permettre à celle-ci d'assumer la responsabilité de ses principaux processus de support: gestion informatique, gestion financière, gestion du personnel, gestion académique. Ce cycle important est en voie de s'achever à la satisfaction des acteurs et grâce à leur importante contribution. La HEP Vaud est désormais en mesure d'assurer elle-même cette gestion, sous la surveillance du DFJC. Le processus d'universitarisation suppose désormais que la HEP Vaud renforce ses compétences en vue d'assumer la responsabilité de son propre développement. Il s'agit de réunir les compétences à même d'analyser et de soutenir les fondements mêmes de l'institution, sa pertinence sociale, sa gouvernance et les processus essentiels qui découlent de sa mission. À cette fin, le Comité de direction entend optimiser les synergies, voire regrouper ces compétences au sein d'une nouvelle unité d'enseignement et de recherche.

La thématique de la qualification du personnel correspond à l'objectif 4.3. développé plus loin.

La HEP Vaud a su développer, grâce à ses collaboratrices et collaborateurs, une expertise aujourd'hui reconnue par ses homologues et par les instances cantonales et intercantionales en charge de l'éducation. Continuer à augmenter la visibilité de cette expertise de la HEP Vaud sur les objets relatifs à l'éducation fait donc partie des intentions du Comité de direction.

4.1.3 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service

Le réseau des collaborations institutionnelles de la HEP Vaud s'est considérablement étendu au cours des cinq dernières années. Aux institutions sises sur territoire cantonal et à ses homologues au plan suisse se sont ajoutées de nombreuses collaborations établies en matière de recherche et développement, de mobilité, d'expertise dans les travaux d'organismes nationaux et internationaux, sans oublier les collaborations renforcées avec le «terrain» des établissements scolaires.

Le Comité de direction entend densifier ce réseau, notamment en développant plusieurs projets avec chacun de ses partenaires actuels, en initiant ou en contribuant à des réseaux regroupant plusieurs institutions, en soutenant les collaborateurs de la HEP Vaud impliqués dans ce développement. Il s'agit de valoriser les potentialités à l'interne et de les mobiliser dans les commissions, groupes de travail, etc. pour asseoir la position institutionnelle aux plans suisse et romand.

Deux objets peuvent être mentionnés à titre d'exemples, qui figurent parmi les réalisations envisagées au plan romand: le développement d'une offre de formation continue commune aux HEP romandes et la mise sur pied d'une politique de publication des travaux de recherche, ainsi que des outils pédagogiques et/ou didactiques réalisés au sein des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants. Il s'agirait d'élargir l'offre de publications sous l'égide des HEP en créant, par exemple, une maison d'édition qui éditerait des thèses, des ouvrages collectifs, des outils pour enseigner, etc.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.1. Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles suisses et dans l'enseignement supérieur international	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le paysage des Hautes écoles 4.1.2 Poursuivre l'universitarisation de la HEP Vaud et affirmer cette stratégie pour le développement des institutions de formation des enseignants 4.1.3 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de collaborations interinstitutionnelles > Nombre de membres du PER en échange IN et OUT Action(s) de suivi > Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle > Bilan des réalisations en matière de positionnement de la HEP Vaud vis-à-vis des Hautes écoles en charge de la formation des enseignants > Bilan des réalisations en matière de soutien aux collaborations nationales et internationales

Cet objectif rejoint celui de notre responsabilité sociale en matière de politique institutionnelle: comment prévoir nos besoins en infrastructures sans une vision claire de notre style et des moyens de formation de nos étudiantes et étudiants en 2022, voire 2035, indépendamment de l'évolution du nombre d'étudiants? Comment animer le campus et faire «circuler» le savoir et les connaissances en respectant les besoins futurs des plus de 3200 étudiants attendus dès 2022? Quels seront leurs besoins en matière de nouvelles technologies, d'habitudes alimentaires, d'organisation horaire, de travail à distance, d'investissement du campus, ainsi qu'en matière de loisirs? La HEP Vaud aura-t-elle un autre choix que de disposer de futurs locaux modulables, propices à la rencontre, à l'échange, aux transferts des connaissances et ouverts 24 heures sur 24? Nous ne pouvons ignorer la transformation numérique qui risque de s'imposer à travers l'appropriation que les élèves des écoles et nos propres étudiants en auront faite, peut-être avant nous.

4.2. Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus

4.2.1 Planifier en continu les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques en fonction de l'évolution démographique prévue et se donner les moyens de les obtenir

Le Comité de direction souhaite poursuivre la stratégie de développement de l'institution en étroite collaboration avec les services cantonaux en charge de l'enseignement, dans un périmètre régional (Suisse romande) et selon une logique intégrative (ouverture, capacité à offrir des réponses rapides à des besoins nouveaux, etc.) plutôt que prescriptive.

Nous voulons préfigurer l'adaptation de nos ressources à nos ambitions (effectifs, formes d'enseignement, taux d'encadrement, infrastructures techniques, etc.).

Il faudra également tenir compte des délais usuels nécessaires dans la collaboration avec les instances administratives et politiques en matière de construction, à savoir anticiper sur plusieurs années, car souvent, entre nos demandes et nos besoins et la probabilité de réalisation, il faut compter avec un certain délai. Le Comité de direction tiendra ainsi à jour une planification précise à cinq ans et portera une vision à dix ans.

4.2.2 Développer le campus, en collaboration avec les services cantonaux concernés, afin de permettre la réalisation des missions de la HEP Vaud, d'assurer un cadre d'études à plus de 3200 étudiantes et étudiants et aux participants à la formation continue, ainsi que de maintenir des conditions de travail adéquates pour ses collaborateurs et collaboratrices

Le Comité de direction entend développer le campus de la HEP Vaud selon les orientations stratégiques suivantes:

- pour les besoins de la communauté HEP et de la société (bénéficiaires des missions de formation, de recherche et de prestations de service public): des espaces dédiés à toutes formes d'échanges, conviviaux et facilement «modulables» (par exemple en surface) à la multiplicité des formats de rencontre générés par les activités au quotidien, dotés de technologies facilitant la communication à distance;
- pour les besoins des activités de formation et de recherche: une capacité en locaux adaptée à l'effectif des étudiants attendu d'ici et au-delà de 2022 (3200 et plus) qui permette de mettre concrètement en œuvre la relation entre le temps, l'espace et l'activité d'enseignement dans toute sa diversité, dans le cadre d'une politique de formation qui promeut la multiplicité des approches scientifiques et pédagogiques,
- pour les besoins des collaborateurs: des espaces et des places de travail qui répondent aux caractéristiques des différents métiers, en évolution constante;
- pour les besoins de l'environnement: la poursuite du programme d'assainissement des locaux dans un souci de durabilité et de préservation de l'environnement et de la qualité de vie;
- pour les besoins des étudiants parents ou collaborateurs parents: l'accès à un plus grand nombre de places de crèche-garderie.

4.2.3 Répondre aux besoins de l'ouverture de la HEP Vaud vers son environnement social et d'un développement durable

Cette mesure prolonge la précédente en mettant la focale sur deux intentions: l'ouverture vers l'environnement social et le développement durable. Il s'agit que nos infrastructures soient ouvertes au public, qu'elles présentent un haut degré de polyvalence, qu'elles facilitent les espaces de rencontre et de travail en équipe qui dépassent le cadre d'une unité interne et de la HEP Vaud elle-même. Il importe également de sensibiliser plus activement les membres de la communauté et le public à notre souci en matière de durabilité et d'environnement (promotion des réalisations).

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.2. Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus	4.2.1 Planifier en continu les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques en fonction de l'évolution démographique prévue et se donner les moyens de les obtenir 4.2.2 Développer le campus, en collaboration avec les services cantonaux concernés, afin de permettre la réalisation des missions de la HEP Vaud, d'assurer un cadre d'études à plus de 3200 étudiants et aux participants à la formation continue, et de maintenir des conditions de travail adéquates pour ses collaborateurs 4.2.3 Répondre aux besoins de l'ouverture de la HEP Vaud vers son environnement social et d'un développement durable	Indicateur(s) quantitatif(s) > Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment) > Taux d'encadrement des étudiants > Nombre de places de crèche-garderie à disposition pour les enfants des étudiants parents et des collaborateurs parents de la HEP Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique) > Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique



4.3. Développer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle

Notre responsabilité sociale face au développement institutionnel de la HEP Vaud et de ses enjeux est complexe, risquée, et pose de nombreuses questions. Comment prévoir l'évolution de nos structures de gouvernance, de nos unités (quel nombre? quels thèmes? quelles ressources?), celle des régulateurs internes, sans anticiper ce que sera l'école vaudoise, l'école romande en 2022, en 2035? À quoi devra faire face la HEP Vaud dans le cadre de ses plans d'études? Comment former les enseignants qui seront actifs dans quinze ans, quels seront les changements majeurs de la société d'ici là?

Le HEP Vaud se doit d'anticiper, de figurer parmi les pionniers, de prendre des risques, de prévoir les besoins dans le domaine de l'éducation pour les enfants de 2035. Sans anticipation, on prend le risque que les élèves de l'école de demain imposent des décisions urgentes, non réfléchies, par le simple fait «qu'il n'y aura plus le choix». Notre responsabilité sociale en matière de politique institutionnelle nous demande d'être visionnaires, de prévoir et d'adapter en permanence nos structures et notre gouvernance aux objectifs de formation des enseignantes et des enseignants, qui devront faire preuve de créativité, d'adaptation à l'incertitude et au changement, et être formés pour initier les élèves de l'école de demain à ces valeurs.

Dans le sens d'un renforcement de la capacité d'autonomie de l'institution, il s'agit simplement de notre volonté acharnée d'assurer la qualification de notre personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que de notre personnel administratif et technique.

4.3.1 Poursuivre le développement des parcours de qualification de la relève en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation, aux niveaux master, doctorat et postdoctorat, en collaboration avec les Hautes écoles partenaires

La relève est une question essentielle pour une Haute école: pour répondre aux défis d'expertise qui lui sont posés, elle doit sans cesse poursuivre elle-même la formation vers un haut niveau de qualification de personnes susceptibles de rejoindre son personnel. La mise en place, en collaboration avec l'UNIL, d'un programme de *Master en sciences et pratiques de l'éducation* et le développement du corps des assistants HEP constituent des réussites en ce sens. C'est maintenant le développement des parcours dans le domaine des didactiques disciplinaires qui requiert notre attention. Soutenue par la Confédération, la création du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire (2Cr2D) poursuit deux buts, le développement des connaissances en didactique disciplinaire, déjà évoqué plus haut sous l'objectif 2.1., et la mise sur pied de parcours de qualification en didactique disciplinaire vers l'obtention d'un master, d'un MAS et d'un doctorat.

Il s'agit ainsi de prendre une part de plus en plus importante dans la formation et dans la qualification de notre personnel d'enseignement et de recherche, en multipliant les initiatives communes avec les autres Hautes écoles, en particulier les HEP romandes et l'UNIL.

4.3.2 Associer un poste d'assistant à chaque poste professoral

Après l'engagement de ses deux premiers assistants en 2011, la HEP Vaud en compte aujourd'hui vingt et un, associés à des postes de professeur HEP, partageant leur temps entre la réalisation d'une thèse et la participation aux activités d'enseignement et de recherche d'une UER.

Afin de renforcer cette voie de qualification et de s'associer de précieuses forces supplémentaires, la Comité de direction souhaite progressivement associer un poste d'assistant à chaque poste professoral – professeur HEP ordinaire ou associé, selon les nouveaux intitulés proposés dans la révision en cours de la LHEP.

La HEP Vaud mène une politique d'engagement ambitieuse, non seulement en regard des qualifications académiques, mais aussi de l'expertise professionnelle, afin de constituer des équipes d'enseignement et de recherche composées de personnes aux profils complémentaires, combinant le travail académique de haut niveau et l'expérience professionnelle de l'enseignement.

Le Comité de direction entend renforcer ce dispositif, d'abord en optimisant le processus d'engagement, en y associant non seulement des représentants d'autres écoles ou des étudiants, mais aussi des professionnels de l'enseignement expérimentés. Il veut poursuivre une politique volontariste de qualification en vue de permettre à l'ensemble de son personnel d'enseignement et de recherche de tendre à cette double qualification professionnelle et scientifique, en soutenant des parcours de formation exigeants (réalisation de thèses de doctorat), la constitution d'une solide expérience professionnelle et le travail en équipe composite.

La plupart des enseignants de la HEP Vaud disposent d'une solide expérience de l'enseignement primaire, secondaire ou spécialisé. Si de nombreux principes ou pratiques acquises peuvent être transposés dans l'enseignement supérieur, c'est pourtant pour partie un nouveau métier qu'ils abordent, comportant des exigences inédites pour eux: l'exigence d'un public adulte, très hétérogène quant aux parcours antérieurs; l'exigence d'un contenu sans cesse à actualiser compte tenu de l'évolution des connaissances; l'exigence de formes pédagogiques variées, de l'innovation; l'exigence d'un cahier des charges complexe, articulé entre enseignement, production scientifique, formation continue et d'autres mandats; l'exigence de la collaboration au sein d'une UER, avec les établissements partenaires de formation et avec d'autres partenaires; l'exigence de la liberté académique.

Le Comité de direction a l'intention de contribuer au renouvellement des offres existantes afin d'assurer la formation en pédagogie de l'enseignement supérieur de ses propres enseignants, déjà diplômés ou non, pour l'enseignement scolaire.

Il s'agit bien entendu de continuer à promouvoir la formation continue de l'ensemble du personnel de la HEP Vaud et de ses cadres, en particulier dans le domaine des langues étrangères les plus utilisées dans leur domaine.

Cette intention passe non seulement par la mise à disposition de temps et d'indemnités liées aux frais de la formation, mais aussi par le renforcement de l'accompagnement tout au long de la carrière permettant, par exemple, d'intégrer le processus d'amélioration continue des activités ou de bénéficier sur demande, en principe une fois par année, d'un entretien individuel.

La principale ressource de la HEP Vaud, celle qui mobilise l'essentiel de son budget, ce sont ses collaboratrices et collaborateurs. De la qualité de leur travail dépend la qualité de ses prestations. Celle-ci est placée sous le regard direct du public. «Écoles de l'école», les institutions de formation des enseignants sont souvent au centre l'attention de toutes celles et ceux qui se préoccupent de la politique éducative menée par les autorités. Cet intérêt soutenu, auquel s'ajoutent les exigences d'une

4.3.3 Consolider la politique d'engagement et de formation du personnel d'enseignement et de recherche en vue d'assurer, au sein des unités académiques, la double expertise professionnelle et scientifique

4.3.4 Assurer la formation des nouvelles et nouveaux enseignants de la HEP Vaud en pédagogie de l'enseignement supérieur

4.3.5 Développer la formation continue du personnel administratif et technique, du personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que des cadres

4.3.6 Promouvoir la qualité des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs, notamment par la réalisation annuelle d'un bilan social

organisation encore jeune, dynamique et toujours en pleine évolution, sans oublier la pression d'une augmentation rapide des effectifs, soumettent nos collaboratrices et collaborateurs à de très fortes contraintes. Ils y font face avec un grand sens du service public et de leur responsabilité, l'ambition de réussir « haut la main », et animés d'un esprit d'innovation que le Comité de direction se plaît à relever.

Il incombe à ce dernier de s'assurer du maintien de conditions de travail qui permettent à la HEP Vaud de toujours attirer et retenir les talents dont elle a besoin. C'est ce qui conduit le Comité de direction à lancer la réalisation d'un Bilan social annuel. Ce dernier lui permettra de disposer d'une vue d'ensemble de la situation de ses collaboratrices et collaborateurs, de repérer les difficultés et de mettre en place des solutions adéquates.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.3. Renforcer la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une Haute école à vocation académique et professionnelle	4.3.1 Poursuivre le développement des parcours de qualification de la relève en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation, aux niveaux master, doctorat et postdoctorat, en collaboration avec les Hautes écoles partenaires 4.3.2 Associer un poste d'assistant à chaque poste professoral 4.3.3 Consolider la politique d'engagement et de formation du personnel d'enseignement et de recherche en vue d'assurer, au sein des unités académiques, la double expertise professionnelle et scientifique 4.3.4 Assurer la formation des nouveaux enseignantes et enseignants de la HEP Vaud en pédagogie de l'enseignement supérieur 4.3.5 Développer la formation continue du personnel administratif et technique, du personnel d'enseignement et de recherche, ainsi que des cadres 4.3.6 Promouvoir la qualité des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs, notamment par la réalisation annuelle d'un Bilan social	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de membres du PER de la HEP Vaud en échange IN et OUT > Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat > Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales > Nombre et répartition de diplômés pour l'enseignement reconnus et expérimentés, de docteurs et de professeurs habilités à diriger des thèses Action(s) de suivi > Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires) > Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique

La HEP Vaud doit sa naissance (2001), son statut (2007) et ses ressources financières (année après année) à la volonté des autorités politiques, dont le soutien remarquable est à souligner. La responsabilité de sa conduite est confiée à un Comité de direction, appuyé par le Conseil de la HEP, organe délibératif. Le DFJC assure la surveillance de la gestion de la HEP Vaud, le Grand Conseil adopte son Plan stratégique pluriannuel. Pourtant, l'ensemble de ces dispositifs demeurerait dénué de sens sans l'implication des membres de la communauté HEP: étudiants, enseignants-chercheurs, membres du personnel administratif et technique, participants à la formation continue, sans oublier ses partenaires. Tous ces acteurs assument une part de responsabilité déterminante dans la bonne marche et dans le développement des prestations de la HEP Vaud.

Le Comité de direction souhaite promouvoir ce sens de la responsabilité de chacun des acteurs de la HEP Vaud. Il s'agit bien d'une responsabilité partagée, selon leurs compétences respectives, avec les autorités politiques, le DFJC et le Comité de direction. La capacité d'une organisation de type universitaire à se penser elle-même, à sa propre production, se distingue fondamentalement de la simple reproduction en ce qu'elle donne à l'humain son pouvoir d'agir sur le devenir de l'institution. C'est l'objectif poursuivi par le Comité de direction de la HEP Vaud.

Tout au long de son évolution, la HEP Vaud a progressivement inventé son mode de gouvernance, orienté fortement par la LHEP de 2007 et la volonté des autorités politiques de le rapprocher de celui de l'UNIL, entre surveillance du DFJC et conquête progressive de son autonomie de gestion.

La HEP Vaud est pourvue d'une direction désignée par l'autorité politique, tout en s'appuyant sur les structures internes, accompagnée d'une instance délibérative représentant ses différents corps et principaux partenaires, dotée de la personnalité juridique et des attributs de la liberté académique et, en même temps, en interaction constante avec les services employeurs de ses diplômés, rattachés au même DFJC, financée essentiellement par le canton de Vaud mais dépendant fortement de décisions prises au niveau national, bref conquérant peu à peu sa place spécifique dans le système de formation et dans le paysage des Hautes écoles, avec l'appui notable de l'UNIL.

Dans ce contexte dynamique, le Comité de direction juge essentiel à la qualité du développement et de la conduite de la HEP Vaud que ceux-ci s'appuient sur des instances régulatrices internes représentatives des différentes parties prenantes, dotées de compétences et d'un mode de fonctionnement clairs et reconnus par la communauté HEP. Chacune et chacun des membres de cette dernière doit pouvoir donner sens à son activité individuelle, la porter, dans une perspective institutionnelle. Le Comité de direction entend assurer le bon fonctionnement en ce sens de ses structures et processus, étant entendu que cela n'atténue en rien les responsabilités du Conseil de la HEP, ni celles du Comité de direction. Il s'agit en particulier de veiller à ce que le principe rappelé ci-dessus, mais aussi l'activité de ces instances internes, fasse l'objet d'une communication claire.

Il importe également que ces instances soient les garantes de la qualité des prestations délivrées, tenant compte d'une utilisation efficiente des ressources disponibles, et placent l'innovation au cœur de leurs visées: la HEP Vaud doit sans cesse veiller à créer des réponses pertinentes aux besoins, à s'adapter tout en s'améliorant.

4.4. Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement

4.4.1 Consolider un mode de gouvernance fondé sur la participation des acteurs concernés, la responsabilité des organes institués, la qualité de la communication et l'innovation

4.4.2 Renforcer le développement de la culture qualité en l'ancrant dans les activités quotidiennes des acteurs concernés selon l'approche préconisée par le concept qualité de la HEP Vaud

L'instance participative en charge du développement de la culture qualité au sein de la HEP Vaud a élaboré un concept qualité, adopté par le Comité de direction. Sans reprendre ici l'entier de ce concept, il convient de souligner que l'approche adoptée par la HEP Vaud repose sur le principe suivant: «Penser la qualité comme une alliée renvoie avant tout au sens que lui donnent ses acteurs, dans la mesure où ce sont eux qui la font vivre», ce qui implique que «chaque acteur est responsable, à son niveau, de la manière dont l'institution répond à ses missions. Il contribue à l'amélioration continue de la qualité, en confiance et au bénéfice de marges de manœuvre.»

Le Comité de direction entend ainsi mettre en œuvre les principes définis par le concept qualité de la HEP Vaud en l'ancrant dans son développement institutionnel et au cœur de l'activité de chacune et chacun des membres de la communauté HEP.

4.4.3 Promouvoir la responsabilité des unités de la HEP Vaud dans la recherche et dans la gestion des financements cantonaux ou tiers

Le financement de la HEP Vaud repose presque exclusivement sur des financements cantonaux. C'est un socle indispensable à la pérennité de nos prestations. Mais cela suffit-il à garantir la qualité de celles-ci, leur indépendance? Les financements externes sont non seulement le gage d'une augmentation de nos ressources, une réponse permettant de dégager des forces pour la recherche ou pour d'autres activités, compte tenu de la charge importante de l'enseignement, mais aussi le moyen d'ouvrir nos questionnements scientifiques au regard de nos pairs ou à celui de partenaires, d'en accroître ainsi la validité et la pertinence. Pourtant, le niveau actuel de nos financements extérieurs est faible.

Nous considérons que cet état de fait n'est pas inéluctable et entendons stimuler la recherche de financements externes, en particulier en accompagnant les acteurs de la HEP Vaud dans la levée et la gestion de fonds, en la rendant obligatoire au moins pour une part des projets de recherche, en développant certaines activités de formation continue à l'intention de nouveaux publics, en proposant des expertises fortes susceptibles d'attirer des financements.

Il s'agit ainsi de promouvoir l'autonomie des unités et des chercheuses et chercheurs dans la recherche de financements, ainsi que dans leur gestion, de stimuler une forme d'esprit entrepreneurial, ce qui implique la capacité à prendre des risques, mais aussi l'assurance que les fonds obtenus reviendront essentiellement aux activités de l'équipe qui les a obtenus.

Cette mesure implique encore la mise à disposition régulière de l'inventaire des possibilités actualisées de financements externes, l'analyse des réponses aux requêtes déposées dans une perspective d'amélioration continue, sans oublier la promotion d'une présence active de la HEP Vaud auprès, voire au sein, des organismes de financement.

4.4.4 Valoriser l'implication des étudiants et des alumni

La présence des étudiants dans la HEP Vaud est établie: ils disposent de places dans le Conseil de la HEP, dans différentes commissions internes (études, présentation, qualité, etc.) et groupes de travail. Leur association est partenaire du Comité de direction et les représente auprès de cet organe. Cette association bénéficie d'un financement confortable. Pourtant, si celles et ceux qui jouent ces différents rôles le réalisent avec beaucoup d'engagement, on dénote un évident manque de motivation de leurs camarades à assurer la relève. Souvent attribué à la courte durée des cursus HEP Vaud ou à un phénomène social plus large, ce manque

d'intérêt préoccupe le Comité de direction. C'est pourquoi nous voulons développer l'accompagnement et la valorisation de l'implication des étudiantes et des étudiants dans le cadre de leur cursus, en leur délivrant une attestation leur permettant de faire valoir les compétences ainsi acquises auprès d'autres organisations.

A contrario, la HEP Vaud n'a pour l'instant développé aucune politique à l'intention de ses alumni – anciens étudiants diplômés. En effet, une part importante de ces derniers deviennent membres de l'une des associations professionnelles cantonales, qui leur sont d'ailleurs présentées dans le cadre de leur formation et qui réalisent ainsi certains des buts des associations d'alumni, notamment celui de garder le contact avec un réseau d'anciens camarades. L'analyse révèle toutefois la distinction à opérer entre des associations professionnelles, à vocation pour partie ou très largement syndicale, et une association d'anciens étudiants. Alors que la HEP Vaud a délivré plus de 6000 titres depuis sa création, nous voulons accompagner la mise sur pied d'un réseau d'alumni, dont les fonctions devraient être distinctes et complémentaires de celles des associations professionnelles, par exemple en contribuant à la mise en mouvement des savoirs entre la HEP Vaud et les sphères de débouchés de ses diplômés, ou en soutenant certaines démarches des étudiants.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.4 Promouvoir la responsabilité des membres de la communauté HEP Vaud dans la qualité de son développement	4.4.1 Consolider un mode de gouvernance fondé sur la participation des acteurs concernés, la responsabilité des organes institués, la qualité de la communication et l'innovation 4.4.2 Renforcer le développement de la culture qualité en l'ancrant dans les activités quotidiennes des acteurs concernés selon l'approche préconisée par le <i>Concept qualité de la HEP Vaud</i> 4.4.3 Promouvoir la responsabilité des unités de la HEP Vaud dans la recherche et dans la gestion des financements cantonaux ou tiers 4.4.4 Valoriser l'implication des étudiants et des alumni	Indicateur(s) quantitatif(s) > Nombre de membres de la communauté HEP Vaud (étudiants, PER, PAT, etc.) impliqués dans des organes, commissions, etc. > Nombre, volume et origine des fonds tiers obtenus > Nombre d'alumni Action(s) de suivi > Suivi d'indicateurs de bonne gouvernance dans le cadre d'un bilan social > Suivi des grands projets institutionnels > Bilan des réalisations en matière de démarches et dispositifs qualité > Enquête annuelle (ou tous les deux ans) sur l'indice de confiance en l'institution



moyens chiffrés

Les moyens chiffrés de notre politique

Depuis l'autonomie acquise en 2012 (passage en subvention), le Conseil d'État et le Grand Conseil ont toujours adapté les moyens financiers de la HEP Vaud à son évolution constante et marquante du nombre d'étudiants et d'étudiantes. Le Comité de direction doit en effet pouvoir disposer d'un budget de fonctionnement, et par là d'une subvention, lui permettant de faire face à son important développement.

Une subvention adaptée
à l'évolution des effectifs
étudiants

Afin de répondre à la croissance scolaire estimée par le Conseil d'État à 29 % d'ici 2040, soit près de 1000 élèves par an, il est impératif que la HEP Vaud dispose de moyens financiers complémentaires, dès 2018, pour répondre aux nouveaux besoins d'enseignants du canton et maintenir la qualité de sa formation et de sa recherche.

Nos taux d'encadrement déjà restreints: 0,07 ETP de personnel enseignant/étudiant (0,15 à l'UNIL) et 0,03 ETP de personnel administratif et technique/étudiant (0,06 à l'UNIL) font que nous ne pouvons pas envisager de les réduire encore et qu'il sera indispensable d'engager du nouveau personnel pour faire face à l'importante croissance de la HEP Vaud.

Toutes les mesures consistant à optimiser les coûts en regard des missions définies par la loi ont déjà été prises par le Comité de direction. Il n'y a dès lors plus aucune marge disponible. Notre personnel, déjà parfois à la limite de la rupture, ne peut envisager d'assumer des activités complémentaires.

Dès lors, et dans l'hypothèse où ces moyens financiers supplémentaires ne pourraient nous être alloués que partiellement suite à des contraintes budgétaires de l'État, le Comité de direction devrait renoncer à la réalisation d'une partie des missions prévues dans la LHEP et envisager de solliciter le Conseil d'État pour la mise en place d'un numerus clausus.

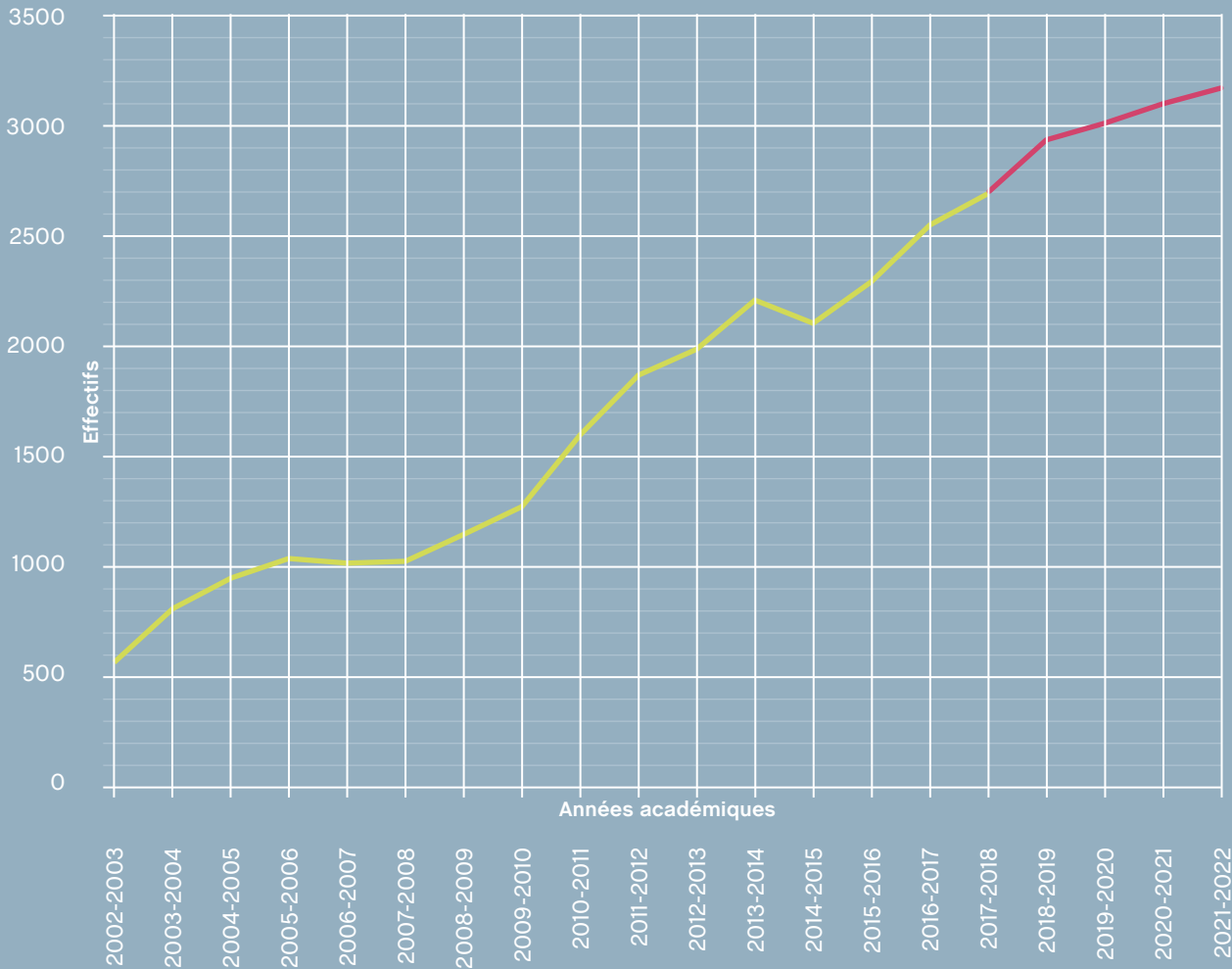
Évolution des effectifs d'étudiants par année académique

Année académique	2007-2008	2012-2013	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Effectifs ¹	1051	1965	2706	2938	3000	3107	3216
Variation annuelle				8,6 %	2,1 %	3,6 %	3,5 %

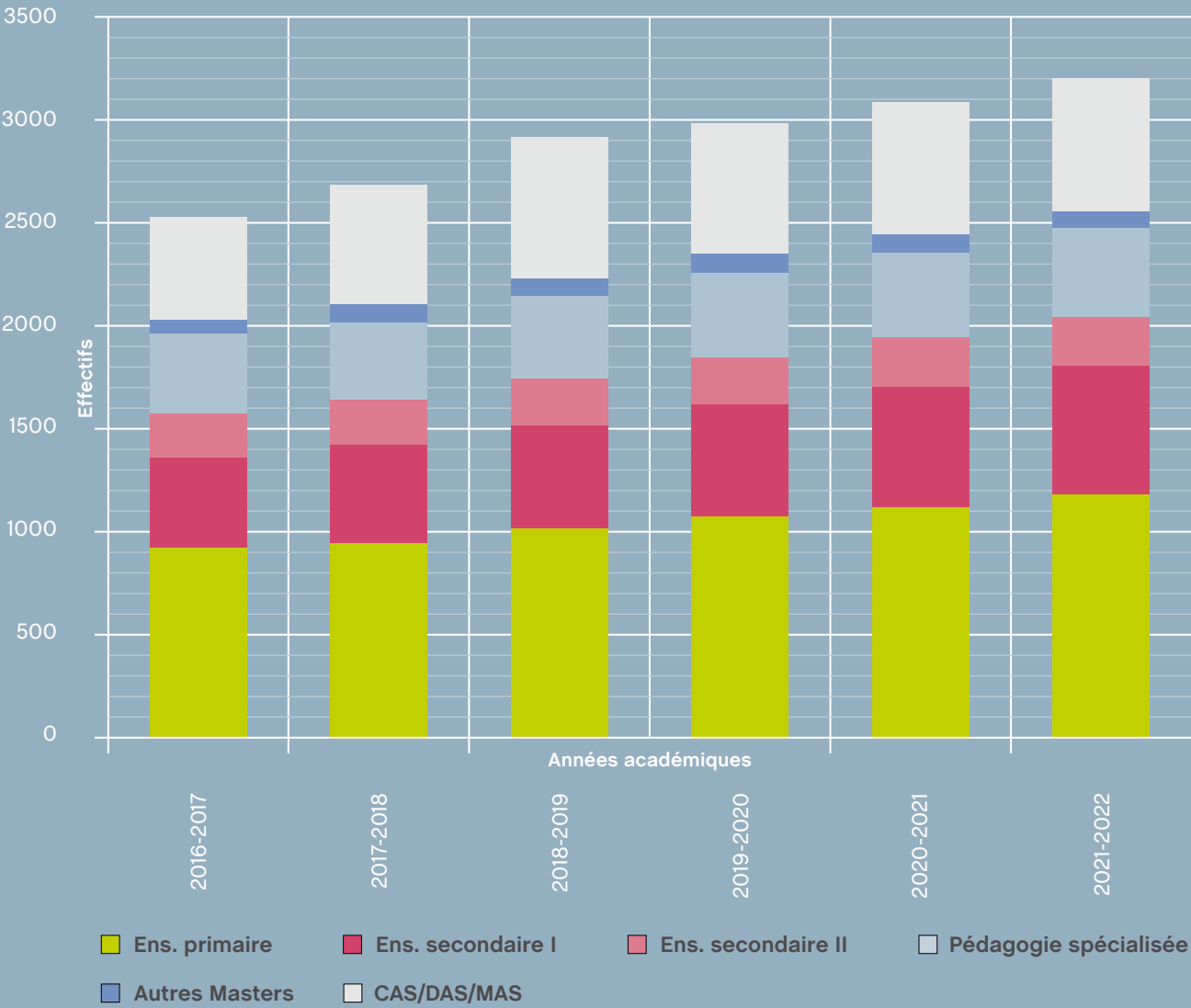
Intègre les participants aux formations continues longues

Évolution de l'effectif des étudiants: constats et prévisions

Le tableau ci-après montre que, d'ici 2022, l'effectif des étudiants de la HEP Vaud aura triplé par rapport à 2007-2008 et aura augmenté de 19 % par rapport à l'année académique 2017-2018, pour atteindre plus de 3200 étudiants en 2021-2022.



Évolution des effectifs d'étudiants par filières d'étude



Évolution des effectifs d'étudiants par filières d'étude

Année académique	2007-2008	2012-2013	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Ens. Primaire	416	647	958	1026	1078	1132	1187
Ens. Secondaire 1	133	338	470	508	550	587	620
Ens. Secondaire 2	247	182	223	228	234	239	245
Pédagogie spécialisée	150	285	376	397	409	420	435
Autres Masters	0	48	87	87	87	87	87
CAS/DAS/MAS	105	465	592	692	642	642	642
Total général	1051	1965	2706	2938	3000	3107	3216

Évolution des besoins en infrastructures

Les infrastructures de la HEP Vaud étant actuellement à saturation, des solutions de locations externes de locaux devront être impérativement concrétisées dès le début 2018, dans l'attente de la nécessaire mise à disposition d'un nouveau bâtiment dans les années suivantes. Les besoins immédiats sont de l'ordre de 1500 m² pour un coût de location estimé à CHF 500 000.-/an, auquel il convient d'ajouter des aménagements pour CHF 500 000.-.

Le Comité de direction, en collaboration avec les instances cantonales (DGES-SIPAL), prévoit, en fonction des priorités fixées, une évolution des constructions dans le campus en trois étapes, le total des nouvelles surfaces nécessaires à construire s'élève à 12 800 m²:

L'étape N° 1 (3800 m²) comprend les besoins «urgents», les locaux actuellement à disposition n'étant plus suffisants ou adaptés pour répondre aux exigences de la forte augmentation des effectifs étudiants et du personnel. Une fois cette phase terminée, la HEP Vaud pourrait mettre un terme à ses locations externes, souvent onéreuses, telles que nous les prévoyons dès 2018.

Restaurant + cuisine	1500
Salles de cours	1200
Bureaux	900
Techniques	200
Total:	3800 m²

L'étape N° 2 (4150 m²) nous permettra d'englober l'augmentation des effectifs étudiants. Nous pourrions, au terme de cette phase, procéder au démontage d'une grande partie des pavillons provisoires, dont les plus anciens datent de 1964.

Salles de cours	600
Auditoires/espaces modulables	350
Bureaux	500
Salles de gym (rythmique)	1500
Espace étude	1000
Techniques	200
Total:	4150 m²

L'étape N° 3 (4850 m²) englobera des compléments et plus d'espaces modulaires. Cette phase terminée, tous les bâtiments provisoires pourraient être démontés.

Salles de cours	200
Auditoires/espaces modulables	350
Bureaux	800
Arts visuels/musique	600
Piscine	2400
Techniques	100
Garderie	400
Total:	4850 m²

Dès la réalisation de ces trois étapes, le campus de la HEP Vaud dans la campagne des Cèdres sera alors adapté à la mission pour les 3200 étudiants prévus en 2022.

Évolution des besoins en personnel

Les besoins en postes (ETP) n'ont pas évolué linéairement à l'augmentation du nombre d'étudiants depuis la création de la HEP Vaud. Pour apprécier l'évolution récente de l'optimisation des ressources, il faut, par exemple, considérer le coût unitaire de formation par année et par étudiant (toutes charges incluses). Ce coût est passé de CHF 30 180.- en 2007 à CHF 23 102.- en 2017, ce qui représente une baisse de 25 %. Cette baisse a été effectuée au prix d'une réorganisation complète de la gestion académique et administrative, qui ne pourra pas être reproduite. Dès lors, le Comité de direction ne peut envisager que la HEP Vaud puisse accueillir plus d'étudiants sans une augmentation adaptée de son personnel.

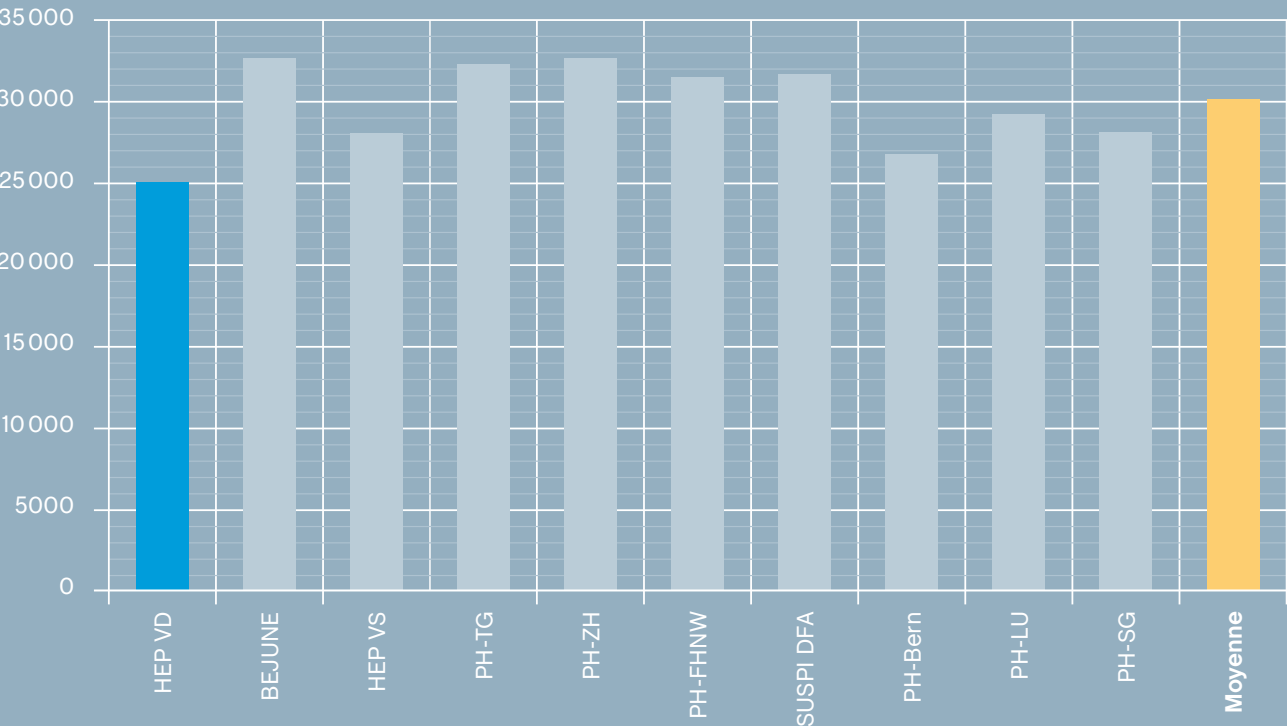
Évolution des ressources humaines

Année civile	2012	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enseignants et assistants	155,20	182,60	203,80	223,60	230,00	239,30	248,80
PAT (y c. MPC)	67,70	83,90	90,20	97,80	99,80	103,30	106,90
Total	222,90	266,50	294,00	321,40	329,80	342,60	355,70

Le Comité de direction relève que, conformément aux données de l'OFS pour l'année 2015, le coût moyen par étudiant de la HEP Vaud reste le plus bas de Suisse (ont été considérés dans le tableau uniquement les établissements qui ont un enseignement dans au moins trois filières).

Évolution des ressources financières

Coût d'exploitation moyen par étudiant pour toutes les filières (données OFS)



Cet indicateur de «benchmarking» montre le besoin impératif de maintenir un niveau de subvention proportionnel à l'évolution du nombre d'étudiants, afin de ne pas péjorer la qualité des prestations proposées et de pouvoir respecter la totalité des standards LEHE.

L'estimation des ressources financières dont la HEP Vaud aura besoin, dès 2018, et jusqu'au terme du Plan d'intentions, est résumée dans le tableau ci-après:

Évolution des ressources financières

Année civile	2007 (comptes)	2012 (comptes)	2017 (budget)	2018 (budget)	2019 (budget)	2020 (budget)	2021 (budget)	2022 (budget)
Effectifs*	1051	1919	2479	2748	2981	3045	3152	3263
Comptes/Budget	31719 434	43510 200	57 269 000	63170 500	67 875 500	70 078 000	72 711 600	74 788 900
Dont subvention		37 050 000	46 507 300	52 008 800	55 657 900	57 464 000	59 623 500	61 326 900
Part subvention		91%	82%	82%	82%	82%	82%	82%
Progression				10 %	7%	3%	4%	3%
Coût moyen par étudiant	30180	22 673	23102	22988	22 769	23 014	23 068	22 920

* Effectifs moyens sur l'année civile

Le Comité de direction espère avoir ainsi mis en évidence les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions et à l'indispensable développement de la HEP.





faits et chiffres

Portrait de la HEP Vaud: faits et chiffres

Repères historiques

- 1833 ouverture de l'École normale de Lausanne
- 1959 ouverture du Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire du canton de Vaud (SPES)
- 1973 ouverture du Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé, Lausanne (SCES)
- 1993 thèses relatives à la promotion des Hautes écoles pédagogiques adoptées par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)
- 2000 première loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud
- 2001 ouverture de la Haute école pédagogique du canton de Vaud, par la réunion de onze institutions cantonales préexistantes*, conçue pour accueillir 800 étudiants
- 2002 création de la Conférence suisse des rectrices et recteurs des Hautes écoles pédagogiques (CSHEP puis COHEP)
- 2003 première reconnaissance au plan suisse du diplôme pour l'enseignement spécialisé
- 2005 ouverture du premier programme de la HEP Vaud conforme aux principes de Bologne, le *Bachelor en enseignement préscolaire et primaire*
- 2006 première reconnaissance au plan suisse des diplômes pour l'enseignement primaire et pour l'enseignement secondaire
ouverture des premiers programmes de Master de la HEP Vaud
- 2007 nouvelle loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud, désormais établissement de droit public doté de la personnalité morale
- 2011 loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE)
- 2012 octroi à la HEP de l'autonomie de gestion de ses ressources humaines, financières et informatiques
publication du premier Plan d'intentions de la HEP Vaud
- 2014 adoption par le Grand Conseil du canton de Vaud du premier Plan stratégique pluriannuel
- 2015 mise en œuvre de la Conférence suisse des Hautes écoles (CSHE)
création de *swissuniversities*, nouvel organe réunissant les Hautes écoles universitaires, les Hautes écoles spécialisées et les Hautes écoles pédagogiques suisses

* École normale de Lausanne, École normale d'Yverdon, École normale de Burier, Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire (SPES), Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé (SCES), Centre de perfectionnement et de formation complémentaire (CPF), Bureau d'organisation de la formation continue (Burofco), Centre vaudois de recherche pédagogique (CVRP), Centrale de documentation scolaire (CDS), Centre de ressources pour les médias et les technologies de l'information et de la communication (CENTIC) et Centre de ressources de l'enseignement spécialisé (CERES).

Les Hautes écoles pédagogiques suisses

Source: OFS 2016-2017

	Effectifs	Programmes d'études				
	Étudiants Bachelor & Master 2016-2017	enseignement primaire	enseignement secondaire I	enseignement secondaire II	pédagogie spécialisée	autres disciplines
HEP BEJUNE	629	x	x	x	x	
HEP Fribourg	413	x				x
HEP Valais	452	x	x	x	(x) ¹	
HEP Vaud	1982	x	x	x	x	x
Hochschule für Heilpädagogik (HfH)	1184				x	
Pädagogische Hochschule Bern	2421	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule FHNW (Nordwestschweiz)	3332	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule Graubünden	442	x				
Pädagogische Hochschule Luzern	2197	x	x	x	x	x
Pädagogische Hochschule Sankt Gallen	1169	x	x	x		
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	184	x				
Pädagogische Hochschule Schwytz	366	x				
Pädagogische Hochschule Thurgau	748	x	x	x		
Pädagogische Hochschule Zug	348	x				
Pädagogische Hochschule Zürich	3384	x	x	x		x
Schweizer Hochschule für Logopädie Rohrschach (SHLR)						
SUPSI-Dipartimento formazione e apprendimento (TI)	510	x	x	x		
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	512			x		x
Total	20273					

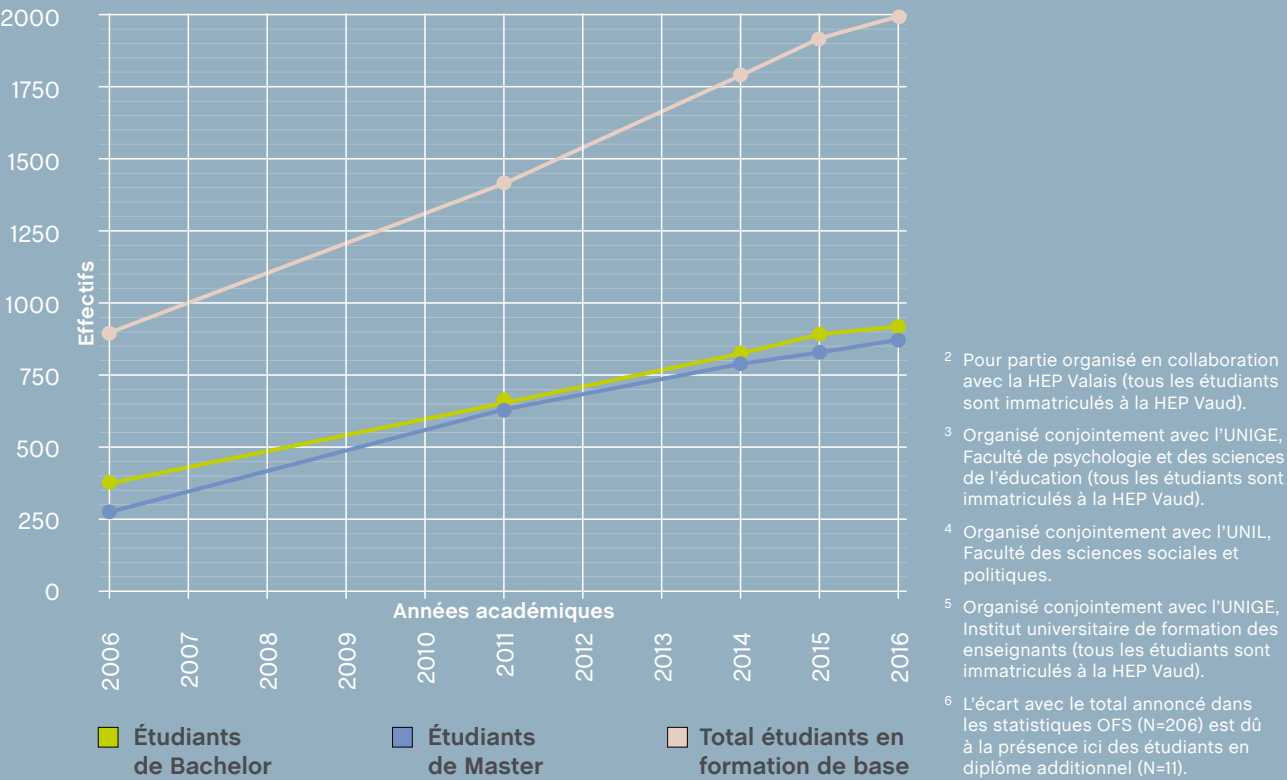
¹ Programme de formation de la HEP Vaud sur les sites de la HEP VS.

Chiffres et statistiques

(extrait du rapport de gestion 2016)

Formation de base

Effectifs des étudiants inscrits par programme de formation de base



Détail d'effectifs par programme de formation

Programme	2006	2011	2014	2015	2016
Bachelor/Diplôme en enseignement pour les degrés préscolaire et primaire	376	658	822	894	911
Total des étudiants de Bachelor	376	658	822	894	911
Master/Diplôme en enseignement pour le degré secondaire I	133	340	423	429	439
Master/Diplôme de pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé ²	136	251	279	295	307
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ³			43	44	54
Master en sciences et pratiques de l'éducation ⁴		42	43	59	64
Master en didactique du français langue première ⁵			2	6	6
Total des étudiants de Master	269	633	790	833	870
Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire II	252	156	178	191	217 ⁶
Total des étudiants	897	1447	1790	1918	1998

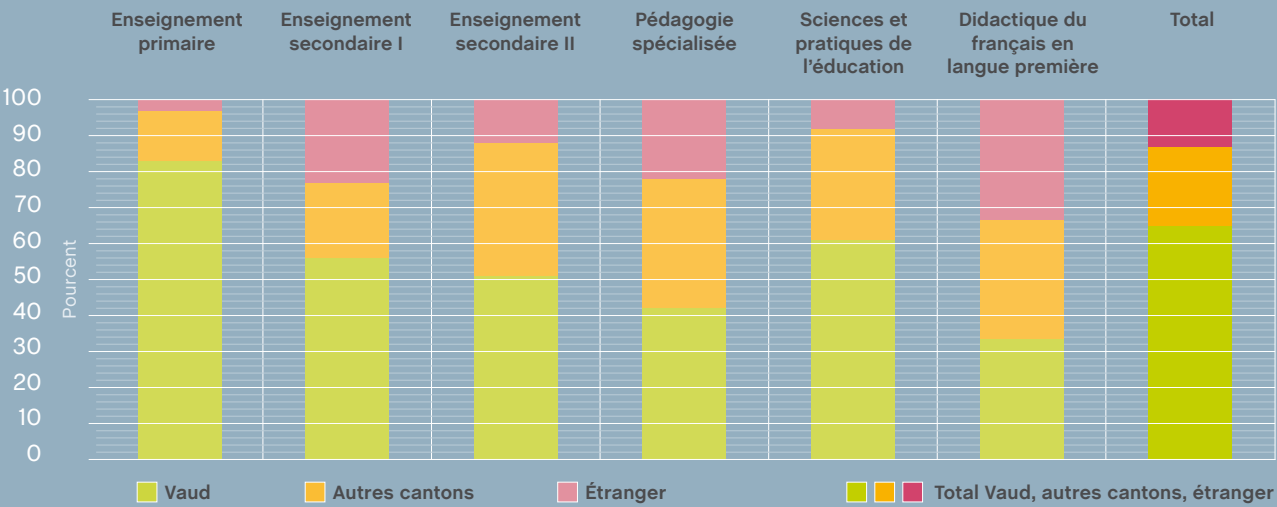
Répartition des étudiants inscrits en automne 2016 par genre et par âge



Grades décernés

Diplôme	2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor/Diplôme d'enseignement pour les degrés préscolaire et primaire	153	142	206	201	358
Bachelor/Diplôme			196	185	277
Diplôme additionnel			10	16	81
Master/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire I	99	143	144	187	197
Master/Diplôme		140	142	177	184
Diplôme additionnel		3	2	10	13
Master/Diplôme en pédagogie spécialisée, orientation enseignement spécialisé	73	28	48	98	73
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ⁷				9	7
Master en sciences et pratiques de l'éducation ⁸	9	15	15	7	14
MAS/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire II	125	143	152	152	145
Diplôme		133	139	144	131
Diplôme additionnel	11	10	13	8	14
Certificat cantonal pour l'enseignement de l'anglais au degré primaire					29
Certificat de formation à la pédagogie professionnelle ⁹	59	25	37	51	64
Total	529	496	602	705	888

Provenance des étudiants inscrits au semestre d'automne 2016



⁷ Délivré conjointement avec l'UNIGE, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

⁸ Délivré conjointement avec l'UNIL, Faculté des sciences sociales et politiques.

⁹ Délivré conjointement avec l'IFFP.



Formation continue

Effectifs des étudiants participant à des programmes de formation postgrade

Programme	2012	2013	2014	2015	2016
CAS–DAS–MAS FORDIF Formation romande en direction d'institution de formation ¹⁰	22	39	30	25	33
– dont CAS en gestion et direction d'institutions de formation	17	33	28	25	33
– dont DAS en gestion et direction d'institutions de formation	5	6	2		
CAS-DAS-MAS PIRACEF — Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale ¹¹	18	16	17	13	16
– dont DAS en Enseignement des activités créatrices	13	11	11	11	13
– dont DAS en Enseignement de l'économie familiale	5	5	6	2	3
Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF					13
Validation des acquis de l'expérience (VAE) - Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF					18
DAS accompagnement individuel et collectif			38	36	50
DAS Spécialisation en déficits visuels	10	8			
CAS Apprentissages fondamentaux					14
CAS Coaching : accompagnement individuel et collectif	19	18			
CAS Collaboration, enseignement et apprentissage en contexte inclusif	63	11			
CAS Didactique du français langue seconde	23	18	18	31	28
CAS Intervenant externe en milieu scolaire	13	10			
CAS Pédagogie spécialisée : option déficience intellectuelle					8
CAS Pédagogie spécialisée : option déficience visuelle					6
CAS Pédagogie spécialisée : option surdité					4
CAS Personne ressource pour l'intégration des médias, de l'image et des technologies et de l'information et de la communication dans l'enseignement (PResMITIC)	65	46			
CAS Praticien formateur	160	187	190	202	236
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), mention médiation scolaire	41	39	43	72	55
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), mention délégué à la PSPS	20	18	13	24	25
CAS Spécialisation en surdité	11	9			
CAS Bibliothécaire en milieu scolaire		22	12	8	16
Total	465	441	361	411	522

¹⁰ Programme organisé en commun avec l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP), UNIGE-IUFE et l'IFFP (seuls les étudiants immatriculés à la HEP Vaud sont décomptés ici).

¹¹ Programme organisé par le Conseil académique des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR) (seuls les étudiants immatriculés à la HEP Vaud sont décomptés ici).

Inscriptions par programme à des formations continues de courte durée

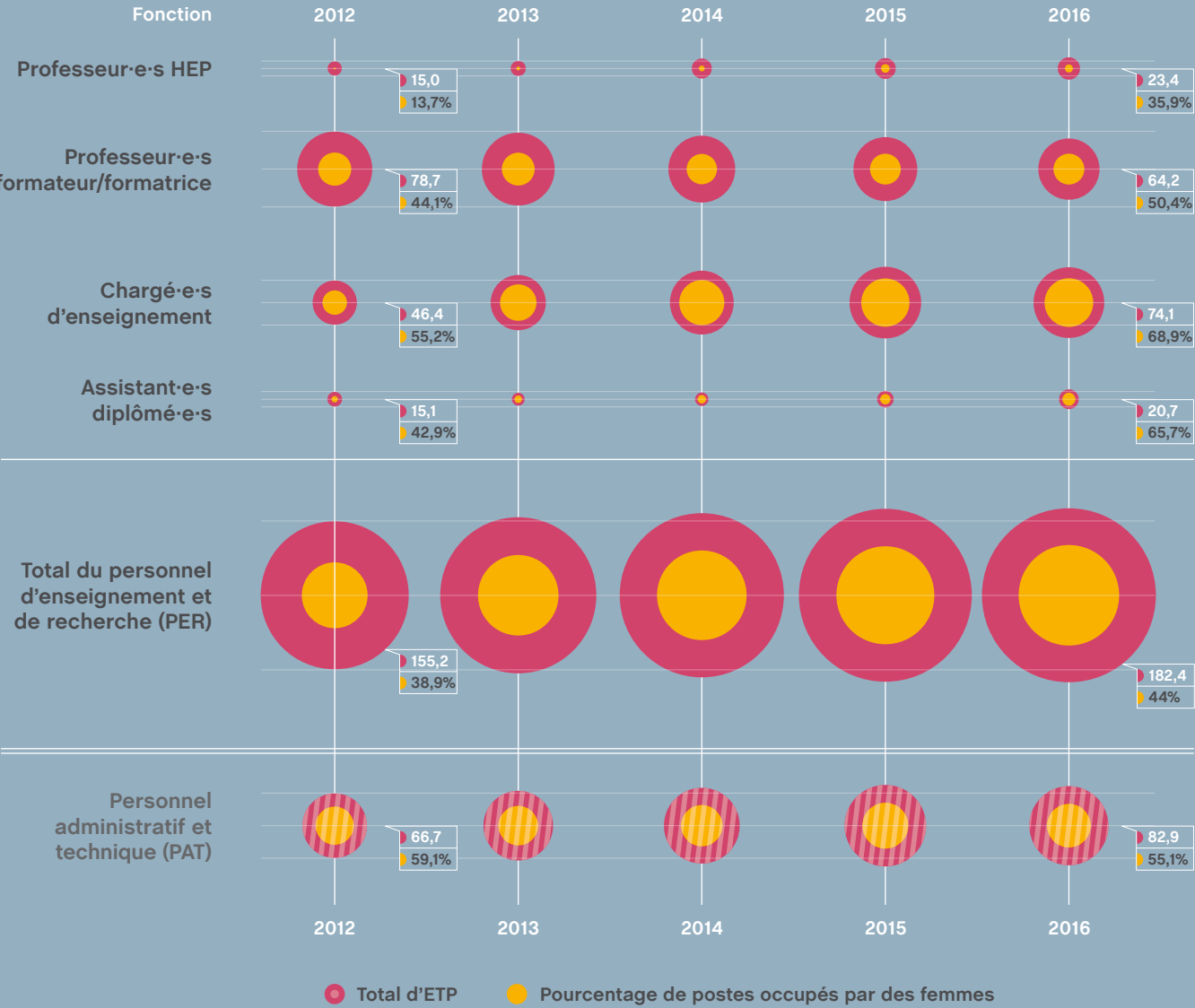
	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de jours/participants par année	12 566	12 989	12 658	13 022	13 868
Programme annuel de cours de formation continue					
Nombre de personnes inscrites individuellement	2610	2645	1903 ¹²	2263	2188
Nombre de personnes inscrites collectivement	3225	2582	2290	1728	2376
Prestations «sur mesure»					
Formations négociées, accompagnements de projets, conseil collectif (Nbre de personnes inscrites collectivement)	2395	2988	3559	3119	3216
Accompagnement, conseil, individuel (Nbre de personnes inscrites individuellement)	51	54	54	56	53
Prestations liées aux projets du DFJC					
Introduction du Plan d'études romand (PER) ¹³					
– Cours du programme faisant explicitement référence au PER (Nbre de cours)	50	—	—	—	—
– Établissements accompagnés singulièrement à la mise en œuvre du PER (Nbre d'établissements)	19	—	—	—	—
– Prestations «sur mesure» apportées à des collectifs d'enseignants (Nbre de prestations)	87	—	—	—	—
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'anglais dans les classes primaires (Nbre d'inscriptions)	304	280	260	248	105
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'allemand dans les classes primaires (Nbre d'inscriptions)			207	172	137
Formation pédagogique élémentaire pour enseignant auxiliaire (Nombre d'inscriptions)	22	17	20	19	14
Formations liées au brevet de sauvetage :					
– Cours de base CPR, Brevet base pool et Brevet plus pool (Nbre d'inscriptions)	90	56	81	70	71
– Recyclage bisannuel (Nbre d'inscriptions)	326	506	506	325	503
Événements et autres prestations					
Journées cantonales de formation continue (Nbre d'inscriptions)	282	345	345	520	1532
Autres – divers (Nbre d'inscriptions)				132	13

¹² La baisse sensible a pour origine probable une année scolaire chargée pour le corps enseignant (HarmoS, PER et MER, LEO).

¹³ Les prestations spécifiques à l'implémentation du PER se sont achevées en 2012 (Rapport de gestion 2012). Dès la rentrée 2013–2014, l'ensemble des prestations usuelles en rapport avec l'enseignement est mené en référence au PER.

Personnel

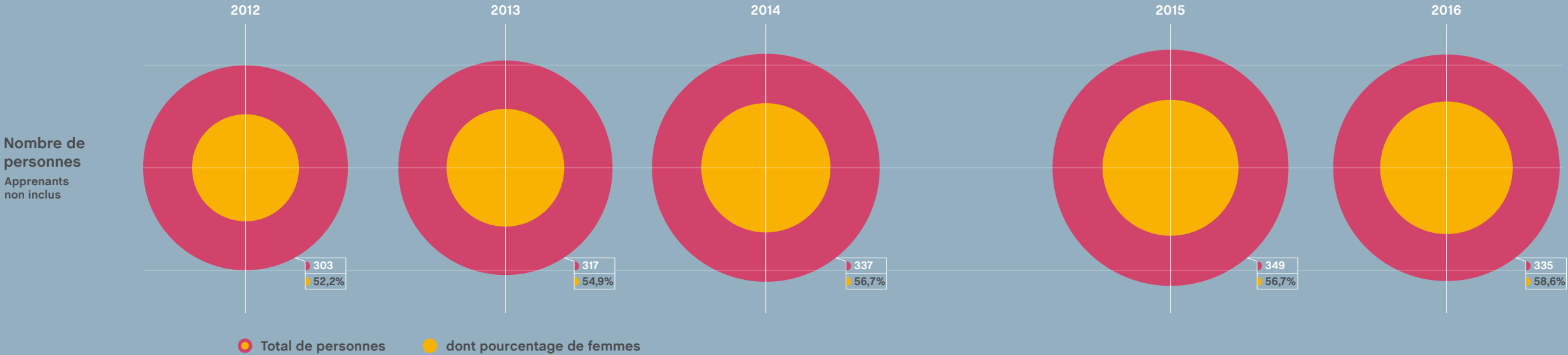
En équivalent temps plein (ETP)



Partenaires de formation pratique en établissements/institutions



Nombre de personnes





Références

Abréviations

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
APE	Association vaudoise des parents d'élèves
AsD	Admission sur dossier
AVOP	Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté
BCUL	Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne
BP	Bachelor et diplôme d'enseignement pour le degré préscolaire et primaire
CAHR	Conseil académique des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants
CAS	Certificate of advanced studies
CCR	Comité de coordination de la recherche en éducation du canton de Vaud
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CefopÉ	Centre de soutien à la formation pratique en établissement de la HEP Vaud
CEP	Centre d'éducation permanente de l'État de Vaud
CeQual	Centre assurance qualité de la HEP Vaud
CERF	Centre d'enseignement et de recherche francophone pour l'enseignement au secondaire I et II de l'Université de Fribourg
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CSE	Centre de soutien à l'enseignement de la HEP Vaud
CSeL	Centre de soutien à l'e-learning de la HEP Vaud
CSHE	Conférence suisse des Hautes écoles
CSRe	Centre de soutien à la recherche de la HEP Vaud
CSR	Convention scolaire romande
CSHE	Conférence suisse des Hautes écoles

CUSO	Conférence universitaire de Suisse occidentale
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du canton de Vaud
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud
DGEP	Direction générale de l'enseignement postobligatoire du canton de Vaud
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur du canton de Vaud
DidRo	Organisation romande, interne au CAHR, des didactiques pour l'enseignement secondaire
ÉCAL	École cantonale d'arts de Lausanne HES-SO
ECES	École cantonale pour enfants sourds
EESP	École d'études sociales et pédagogiques Lausanne HES-SO
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
ESPE	École supérieure du professorat et de l'éducation (France), anc. Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM)
Filières	Filières de la HEP Vaud:
Filière BP	Filière Enseignement primaire
Filière FC	Filière Formation continue (ancien. UFC)
Filière PG	Filière Formations postgrades
Filière PS	Filière Pédagogie spécialisée
Filière S1	Filière Enseignement secondaire I
Filière S2	Filière Enseignement secondaire II
HarmoS	Accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (concordat HarmoS)
HEIG-VD	Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud HES-SO
HEMU	Haute école de musique Vaud Valais Fribourg HES-SO
HEP	Haute école pédagogique
HEP-BEJUNE	Haute école pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel
HEP PH FR	Haute école pédagogique du canton de Fribourg
HEP PH VS	Haute école pédagogique du canton du Valais
HEP Vaud	Haute école pédagogique du canton de Vaud
HES	Haute école spécialisée
HESAV	Haute école de santé du canton de Vaud HES-SO
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HEU	Haute école universitaire (université cantonale ou école polytechnique fédérale)
IDHEAP	Institut des hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne

IRDP	Institut de recherche et de documentation pédagogique de la CIIP
IUFE	Institut universitaire pour la formation des enseignants de l'Université de Genève
LASALÉ	Laboratoire accrochage scolaire et alliances éducatives
LATEFA	Laboratoire d'analyse du travail enseignant et de la formation par alternance
LabEduc	Laboratoire en sciences de l'éducation de l'Université de Lausanne
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles du 30 septembre 2011
LEO	Loi sur l'enseignement obligatoire du 7 juin 2011
LHEP	Loi sur la HEP du 12 décembre 2007
LirEDD	Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable
LISIS	Laboratoire international sur l'inclusion scolaire
LPIC	Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration et cultures
LPS	Loi sur la pédagogie spécialisée
MA	Master of Arts
MADEPS	Master en didactique de l'éducation physique et du sport
MADF	Maîtrise universitaire/Master en didactique du français langue première
MAS	Master of advanced studies
MASPE	Master en sciences et pratiques de l'éducation
MAEPS	Maîtrise universitaire/Master dans le domaine de la pédagogie spécialisée orientation éducation précoce spécialisée
MAES	Master dans le domaine de la pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé
MAME	Master en mathématiques pour l'enseignement
MER	Moyens d'enseignement romand
MS1	Master et diplôme d'enseignement pour le degré secondaire I
MS2	Master of advanced studies en enseignement pour le degré secondaire II
MSc	Master of Science
OFS	Office fédéral de la statistique
ORFEE	Open Repository for Educational E-prints
PAT	Personnel administratif et technique de la HEP Vaud
PEERS	Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux
PER	Personnel d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud
PER	Plan d'études romand
PH	Pädagogische Hochschule
PIRACEF	Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale

PraFo	Praticienne formatrice ou praticien formateur
RLHEP	Règlement d'application de la LHEP du 3 juin 2009
SAGEFI	Service d'analyse et de gestion financière du canton de Vaud
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEPS	Service de l'éducation physique et du sport du canton de Vaud
SESAP	Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation du canton de Vaud
SER	Syndicat des enseignants romands
SIPAL	Service immeubles, patrimoine et logistique du canton de Vaud
SPEV	Service du personnel du canton de Vaud
SPV	Société pédagogique vaudoise
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne
SSP	Syndicat suisse des services publics
SUD	Fédération des syndicats solidaires, unitaires et démocratiques (SUD) Éducation
UER	Unité d'enseignement et de recherche de la HEP Vaud:
UER AG	Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes
UER AT	Didactiques de l'art et de la technologie
UER DV	Développement de l'enfant à l'adulte
UER EN	Enseignement, apprentissage et évaluation
UER EP	Didactique de l'éducation physique et sportive
UER FR	Didactique du français
UER LC	Didactiques des langues et cultures
UER MS	Didactiques des mathématiques et des sciences de la nature
UER MT	Médias et technologies dans l'enseignement et la formation
UER MU	Pédagogie et psychologie musicales
UER PS	Pédagogie spécialisée
UER SH	Didactiques des sciences humaines et sociales
UNIFR	Université de Fribourg
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
UNINE	Université de Neuchâtel
URSP	Unité de recherche pour le pilotage des systèmes pédagogiques
VAE	Procédure de validation des acquis de l'expérience
2Cr2D	Centre de compétences romand de didactique disciplinaire
3LS	Laboratoire Lausannois Lesson Study

Impressum

Rédaction:

Guillaume Vanhulst,
Cyril Petitpierre, Luc Macherel
(Comité de direction)

Coordination:

Barbara Fournier
(Unité Communication)

Photographies:

Lucien Agasse

Mise en page:

Marc Dubois, Lausanne

Relecture:

Sonia Rihs

Impression:

PCL Lausanne

© Haute école pédagogique
du canton de Vaud.
Novembre 2017

Suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017
de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud)
par la Direction générale de l'enseignement supérieur de l'Etat de Vaud

Rapport final – Mars 2018

Table des matières

1	INTRODUCTION	3
1.1	Dispositions légales et objectifs	3
1.2	Démarche	3
1.3	Structure du rapport	3
2	APPRECIATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2012-2017	9
	AXE 1 – Enseignement	9
	AXE 2 – Recherche	12
	AXE 3 – Contribution à la société	15
	AXE 4 – Politique institutionnelle	19
3	ASPECTS FINANCIERS	22
4	CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	23
	ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS	23
	ANNEXE 2 : OBJECTIFS ET MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012 – 2017	25
	ANNEXE 3 : REFERENCES	29

1 Introduction

1.1 Dispositions légales et objectifs

Conformément aux dispositions légales en vigueur¹, le Plan stratégique pluriannuel pour les années 2012-2017 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et le Comité de direction de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud), puis soumis au Grand Conseil le 30 octobre 2013. Celui-ci l'a adopté le 2 juin 2014. Le Plan stratégique est notamment basé sur le Plan d'intentions de la HEP Vaud, instrument de gouvernance élaboré par son Comité de direction (art. 23 LHEP). Il résulte donc d'un processus de négociation ayant permis d'aboutir à un consensus entre la HEP Vaud et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), par l'entremise de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), autorité de surveillance de la HEP Vaud, est tenu de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (art. 9 LHEP et art. 3 RFin-LHEP). A cet effet, le Comité de direction de la HEP Vaud adresse chaque année au Département un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé et contenant notamment des informations sur le suivi du Plan stratégique pluriannuel (art. 6 RLHEP). C'est donc la HEP Vaud qui justifie de l'avancement des travaux dans ses rapports de gestion.

L'objectif du présent rapport est double. Il permet d'une part d'apprécier si les objectifs et les mesures prioritaires définis dans le Plan stratégique ont été mis en œuvre et de témoigner du suivi réalisé par le DFJC. Le suivi doit permettre de mieux comprendre et surveiller la manière dont les mesures sont réalisées, en particulier pour apprécier leur avancement. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation, qui s'intéresserait notamment aux effets à long terme et à la compréhension du pourquoi et du comment certaines réalisations ont été atteintes. D'autre part, le rapport et ses résultats alimentent le prochain Plan stratégique pluriannuel pour les années 2017 à 2022. Bien que la période actuelle se termine en 2017, le suivi, basé sur les réalisations des années 2012 à 2016, a été finalisé afin que les réflexions pour 2017 à 2022 puissent bénéficier de ses constats.

1.2 Démarche

Suivant les dispositions de l'article 6 RLHEP, le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la HEP se base principalement sur l'examen des rapports de gestion annuels de l'institution, qui rendent compte de l'avancement de la mise en œuvre des objectifs et des mesures. En complément, ce rapport repose également sur les rencontres opérationnelles régulières entre le Comité de direction de la HEP et le Département et/ou la DGES.

Le suivi a principalement été réalisé en deux étapes. Sur la base des rapports de gestion 2012 à 2015, la DGES a procédé à une appréciation intermédiaire du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Les principaux constats ont été présentés et discutés avec le Comité de direction de la HEP et la cheffe du DFJC. Dans un second temps, les informations concernant l'année 2016 ont été analysées, de telle sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2012-2016.

1.3 Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017 est présentée dans le chapitre 2, selon les quatre axes stratégiques retenus, à savoir (1) l'enseignement, (2) la recherche, (3) la contribution à la société et (4) la politique institutionnelle. Le chapitre ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le prochain plan stratégique de la HEP Vaud. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis pour la période 2012-2017 et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. La liste complète des

¹ Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, RSV 419.11), Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, RSV 419.11.1) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, RSV 419.11.2).

objectifs et mesures du plan stratégique 2012-2017 est donnée dans l'annexe 2. Le présent rapport ne mentionne pas nécessairement toutes les actions mises en place par la HEP, l'objectif étant d'explicitier l'appréciation qui en est faite². Le chapitre 3 présente enfin les implications financières de la mise en œuvre du plan stratégique.

² Le détail des actions entreprises figure dans les rapports de gestion 2012 à 2016 de la HEP, qui sont publiés sur son site internet : <http://www.hepl.ch> → Mission et organisation → HEP en bref.

2 Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

Ce chapitre propose, pour chacun des quatre axes du plan stratégique, une synthèse des principaux éléments du suivi ainsi qu'une conclusion et des perspectives.

Axe 1 – Enseignement

Pendant la période sous revue, la HEP a fait face à une augmentation importante du nombre d'étudiants, l'effectif étant passé de 1500 en 2012 à 2000 en 2016 pour les formations de base, ce qui représente une augmentation annuelle moyenne de plus de 7%. Une croissance d'environ 5% par an est attendue pour satisfaire aux besoins en enseignants du Canton pendant la période 2017-2022. L'augmentation des capacités de la HEP, couplée au maintien voire à l'amélioration continue de l'offre de formation, reste donc un enjeu majeur du prochain plan stratégique.

Les réalisations de la période 2012-2017 montrent que la qualité des formations de la HEP a été une préoccupation forte de l'institution, qui s'est manifestée dans trois domaines au moins. Premièrement, de nombreuses mesures internes visant à l'amélioration ou au maintien de la qualité ont été mises en œuvre, notamment sous l'égide du Centre de soutien à l'enseignement créé en 2015 : évaluation des enseignements par les étudiants et les participants à la formation continue, adaptation continue du contenu des modules d'enseignement selon les besoins et les évaluations des plans d'études, suivi du taux d'insertion professionnelle des diplômés, etc. Deuxièmement, probablement en conséquence de ces mesures, les procédures de reconnaissance intercantonale ou fédérale des cursus concernés se sont déroulées avec succès, débouchant même sur une reconnaissance sans condition pour le master en éducation précoce spécialisée, ce qui est extrêmement rare, ou sur des appréciations élogieuses des experts mandatés. Troisièmement, l'accent mis sur le développement de la formation par alternance a permis d'augmenter le nombre et l'efficacité des placements en stage, mais surtout d'améliorer les modalités et la qualité de l'évaluation des stages. La proportion de praticiens formateurs certifiés reste toutefois trop faible. Dans le même temps, les besoins en enseignants pour la période 2017-2022 nécessitent une augmentation importante de places de stage et donc du nombre de praticiens formateurs qualifiés. Cet effort devra être poursuivi, en collaboration avec les instances cantonales responsables et les directions d'établissements scolaires.

L'accès aux études a été développé pour des publics variés, notamment afin de favoriser les reconversions professionnelles dans l'enseignement. La mise en place des procédures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience ont permis d'une part la reconnaissance des parcours atypiques pour l'admission à la HEP et, d'autre part, le raccourcissement des études par la prise en compte d'expériences pertinentes pour les formations visées. Les deux procédures sont utilisées par plusieurs dizaines d'étudiants chaque année, ce qui permet d'élargir le bassin de recrutement d'étudiants pour la HEP.

Même si les partenariats interinstitutionnels de la HEP se sont fortement développés au niveau régional, national et international, et tant dans les domaines de l'enseignement que de la recherche, force est de constater que la mobilité étudiante a tendance à stagner à un niveau trop bas. Le développement des échanges mérite une attention particulière pour la prochaine période stratégique.

Axe 2 – Recherche

Dans le domaine de la recherche, les efforts de la HEP se sont tournés essentiellement vers le développement interne de l'institution et de ses compétences. Quatre laboratoires ont été créés entre 2012 et 2016, parfois conjointement avec d'autres institutions de recherche, autour de pôles d'excellence de la HEP. Ils favorisent le regroupement de compétences autour de thématiques précises et communes, ainsi que la collaboration interpersonnelle et interinstitutionnelle. L'existence de ces laboratoires permet aussi de développer la visibilité et la réputation de la HEP et de se faire reconnaître en tant qu'acteur de la recherche dans ces domaines. En outre, des structures de soutien à la recherche ont été mises sur pied, tant pour le suivi (gestion et monitoring) que pour la réalisation de projets (soutien statistique, rédactionnel, etc.). L'ensemble de ces mesures a contribué à asseoir les compétences de recherche de l'institution. Les effets de ces réalisations doivent

maintenant se déployer, afin que la HEP se positionne solidement dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation.

La visibilité des recherches de la HEP sera améliorée notamment par la mise en place, dans le cadre de la politique d'Open Access de l'institution, d'un dépôt en ligne de publication en libre accès (Open Repository For Educational E-prints - ORFEE). Les acteurs du terrain sont associés à certains projets de recherche de la HEP, mais encore trop rarement pour assurer un véritable transfert de connaissance systématique de et vers l'école. Le contexte de la mise en œuvre de la loi sur l'enseignement obligatoire, qui a passablement chargé les établissements, a entravé l'accès au terrain pour les chercheurs de la HEP. Cet effort mérite d'être poursuivi, en collaboration avec les services concernés du Canton. Par ailleurs, la valorisation des résultats de recherche pourra tirer parti des dispositions correspondantes qu'il est prévu d'introduire dans la LHEP avec la révision actuellement en cours.

Le Plan stratégique 2012-2017 demandait à la HEP de diversifier ses sources de financement de la recherche, celle-ci étant financée à 99% par le Canton. Bien que les développements internes adéquats aient été effectués, cette mesure n'a pas encore été réalisée et devra par conséquent être poursuivie pour la prochaine période stratégique. Les réalisations mentionnées ci-dessus laissent penser que l'institution devrait désormais rencontrer plus de succès dans la recherche de fonds compétitifs.

Axe 3 – Contribution à la société

La HEP a été particulièrement active dans la coordination de ses formations avec d'autres hautes écoles romandes voire alémaniques. Cinq masters sont ainsi proposés en tant que formations conjointes avec l'UNIL, l'EPFL, l'UNIGE et la HEP Valais. La HEP Vaud s'est beaucoup investie dans la création du Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR), puis dans celle du Centre de compétence romand en didactique disciplinaire (2Cr2D), piloté par le CAHR et qui bénéficie dès 2017 d'un soutien fédéral sous la forme de « contributions liées à des projets ». Ces deux instances coordonnent des formations continues au plan romand, mais aussi l'ensemble des filières de master en didactiques disciplinaires, dont certaines sont hébergées par la HEP Vaud. Un programme doctoral sera également mis sur pied pour le 2Cr2D.

Les compétences en allemand et en anglais des enseignants et futurs enseignants ont été améliorées soit par un remaniement des formations de base soit par des formations continues, mises en place en partenariat avec le Centre de langue de l'UNIL. Ce sont ainsi plusieurs centaines d'enseignants vaudois qui ont mis leurs connaissances à niveau par le biais d'une formation complémentaire. La thématique de l'école inclusive a également imprégné les plans d'études des formations de base et le programme de formation continue. Par ailleurs, deux laboratoires de recherche de la HEP sont actifs dans ce domaine.

Les modules de formation de la HEP ont été renforcés pour favoriser l'acquisition et la transmission des compétences MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques) par les enseignants et futurs enseignants. En particulier, l'informatique et l'impact du numérique sur l'enseignement ont fait l'objet d'une attention spéciale tant sur le plan de l'enseignement que celui de la recherche. Etant donné l'importance croissante que prennent ces thématiques et leurs conséquences majeures sur l'enseignement, il conviendra d'en faire un point fort du plan stratégique 2017-2022.

Axe 4 – Politique institutionnelle

La période 2012-2017 s'est caractérisée par les travaux préparatoires de la HEP en vue de son accréditation institutionnelle. Les mesures ont concerné plusieurs niveaux. A l'externe, la HEP s'est impliquée activement dans les organes chargés de définir les modalités de l'accréditation institutionnelle, nouveauté introduite avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE). A l'interne, un comité de pilotage pour l'accréditation a été institué en 2015 par le Comité de direction de la HEP. Parallèlement, un Centre d'assurance qualité a été créé. Le personnel de la HEP a été sensibilisé et fortement impliqué dans la mise en œuvre du concept « qualité » et du projet d'accréditation. Il

devra en effet porter la démarche d'auto-évaluation, exigée pour l'accréditation institutionnelle, qui sera conduite durant le premier semestre 2018. Les efforts de la HEP en vue de mettre en place et documenter les processus internes de gestion financière ont débouché en 2015 sur l'attestation du réviseur des comptes de l'existence d'un système de contrôle interne. La demande formelle d'accréditation institutionnelle a été déposée en 2017 auprès de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ). La décision d'accréditation devrait être connue à l'été 2019. L'aboutissement de ce projet nécessite donc la poursuite de cet effort dans la période 2017-2022.

Diverses réalisations de la HEP ont contribué à la formation de la relève académique. On mentionnera notamment la mise sur pied de diverses formations de niveau master qui peuvent mener à une carrière d'enseignant-chercheur dans une HEP, dans le domaine des sciences de l'éducation (conjointement avec l'UNIL) et des didactiques disciplinaires (coordonnées au niveau romand). La progression du nombre d'assistants et du nombre de doctorats en cours de réalisation au sein de l'institution attestent de l'investissement concret de la HEP dans la formation de la relève académique.

En ce qui concerne les infrastructures, une identification prospective des besoins a été réalisée et les mesures nécessaires à l'assainissement des locaux actuels et la construction de nouveaux locaux ont été prises. Il apparaît que la HEP atteint ses limites en termes de capacité des locaux à disposition, et que le nouveau bâtiment ne sera opérationnel au plus tôt qu'en 2022. Des solutions intermédiaires de location devront donc être envisagées. La croissance prévue du nombre d'étudiants et la position très en amont de la HEP par rapport aux besoins en enseignants rendent nécessaire le maintien d'un mandat continu d'évaluation prospective des besoins en infrastructures en même temps qu'une réflexion plus large sur une utilisation la plus efficiente possible des locaux à disposition compte tenu des nouvelles possibilités d'enseignement qu'offrent les outils numériques.

Conclusions et perspectives

Le bilan 2012 à 2016 de la mise en œuvre du Plan stratégique 2012-2017 de la HEP est positif. Ce rapport démontre, par des réalisations concrètes, que des efforts soutenus ont été fournis par le Comité de direction de la HEP et par son personnel pour concrétiser les objectifs et les mesures annoncées, malgré des moyens financiers mis à disposition inférieurs à ceux qui étaient prévus dans le Plan stratégique. Grâce au processus participatif de conception du Plan stratégique, la HEP avait été associée aux travaux et a ainsi pu contribuer et adhérer aux objectifs qui lui ont été attribués.

Les constats posés alimentent aussi les réflexions sur les efforts à poursuivre. En effet, du fait de l'adoption tardive du Plan stratégique dans la législature, la HEP n'a disposé que de 3 années pour la mise en œuvre d'objectifs et de mesures ambitieux. Ceci implique la poursuite au-delà de la période 2012-2017 de certaines actions engagées, qui demandent un travail sur le long terme.

L'institution a fait face avec succès à une augmentation rapide et importante du nombre de ses étudiants. Au vu des besoins en enseignants diplômés du canton, cet effort devra être poursuivi dans la période suivante. Cela nécessitera la mise à dispositions de surfaces supplémentaires et un accompagnement actif du développement du campus. La qualité des formations proposées, attestée par les processus d'évaluation interne et par le succès des procédures de reconnaissance, devra continuer d'être garantie en parallèle avec l'augmentation des effectifs. Le déploiement des mesures prises pour améliorer la formation pratique devra être poursuivi afin d'offrir un nombre suffisant de places de stages et un encadrement adéquat. Enfin, l'aboutissement de la procédure d'accréditation institutionnelle, qui a démarré lors de la période 2012-2017, sera l'un des grands défis de la période à venir.

Sur le plan de la recherche, les nombreuses mesures qui ont été prises ont permis de structurer les activités de la HEP autour de pôles d'excellences, de renforcer le soutien aux chercheurs et d'augmenter la production scientifique de l'institution. Ces mesures doivent déployer pleinement leurs effets dans la période suivante, de

sorte à positionner plus clairement la HEP dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation et à diversifier les sources de financement de la recherche.

Les collaborations interinstitutionnelles réalisées dans la période 2012-2017, tant au niveau de la recherche que de la formation, montrent que la HEP est bien insérée dans le tissu local et international des hautes écoles. La formation de la relève du personnel d'enseignement et de recherche de la HEP et le recrutement de personnel qualifié sont particulièrement délicats, du fait de la place spécifique de la HEP à la croisée de deux mondes professionnel et académique spécifiques. C'est pourquoi la formation de la relève, en collaboration avec les hautes écoles romandes notamment, nécessitera encore une attention particulière dans le futur.

Enfin, au vu de l'impact du numérique sur l'enseignement et l'éducation en général, les projets initiés par la HEP lors de la période 2012-2017 devront être étendus. La thématique du numérique est vouée à occuper une place transversale importante dans les activités de formation, de recherche et de formation continue de la HEP.

3 Mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017

AXE 1 – Enseignement

Objectif 1.1 Promouvoir et valoriser la qualité des programmes de formation aux professions de l'enseignement

Cet objectif « porte sur la reconnaissance des formations à l'enseignement, tant d'un point de vue formel pour chaque filière proposée au sein de la HEP (qui implique la reconnaissance des diplômes au niveau national, par la CDIP), que d'un point de vue social, dans la mesure où ces formations sont parfois sous-évaluées par l'opinion publique et doivent être repositionnées dans le champ social » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). A cet effet, trois mesures ont été prévues, dont la réalisation et l'appréciation sont synthétisées ci-après.

Mesure 1.1.1 Garantir la pérennité de la reconnaissance des programmes de formation au plan national	
Réalisations Les diplômes professionnels délivrés par la HEP Vaud font l'objet d'une reconnaissance au niveau national, par le SEFRI concernant le secteur de la formation professionnelle et par la CDIP pour les diplômes touchant aux autres secteurs. Ces reconnaissances font l'objet d'une vérification périodique (confirmations de reconnaissance). L'ensemble des programmes de formation qui doivent être reconnus par la CDIP ou le SEFRI le sont (v. aussi mesure 1.1.2). La certification eduQua a été obtenue en 2010 pour toutes les formations attestées et postgrades, puis renouvelée en 2015. La HEP possède un calendrier clair des renouvellements des reconnaissances à obtenir dans les années prochaines.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 1.1.2 Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation	
Réalisations De nombreuses démarches « qualité » visant l'amélioration continue des programmes de formation (veille sur l'environnement, évaluations internes, évaluation de la formation par les étudiants, etc.) ont été mises sur pied. Au terme de l'examen du dossier de confirmation de reconnaissance du diplôme pour l'enseignement préscolaire et primaire fin 2016, les experts ont estimé qu'il s'agissait « d'un programme de formation de haute qualité, notamment si l'on considère l'articulation théorie-pratique, l'articulation enseignement-recherche et la conception de la formation pratique ». On relève également que le diplôme de pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée, organisé conjointement avec l'UNIGE, a été reconnu sans condition, ce qui est extrêmement rare parmi les décisions de reconnaissance de la CDIP et rend compte de la qualité non seulement du programme, mais également de la gestion du processus de reconnaissance au sein de la HEP Vaud. En dehors de ces procédures de reconnaissance, la qualité des programmes de formation de la HEP est également attestée par un taux d'insertion dans l'enseignement très élevé des diplômés. En effet, 3 ans après l'obtention du titre, plus de 90% des diplômés pour l'enseignement secondaire I ou II sont actifs dans l'enseignement (tous degrés confondus), proportion qui monte à près de 100% pour les diplômés pour l'enseignement préscolaire et primaire.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Mesure 1.1.3 Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement	
Réalisations Un Master en mathématique pour l'enseignement a été ouvert en 2014 en collaboration avec l'EPFL. Le programme de spécialisation du Master ès Lettres Pédagogie et médiation culturelle, en partenariat avec l'UNIL, a accueilli sa première volée en 2016. Ces deux nouvelles formations, sous forme de partenariats qui témoignent de la qualité des cursus, contribuent à rendre visibles les métiers de l'enseignement auprès d'un public varié. De manière générale, on relève la présence de la HEP dans de nombreuses manifestations visant à promouvoir la profession et la formation. Dès 2015, des actions ciblées auprès des gymnasiens ont été mises en œuvre et la présence de la HEP a été développée sur les réseaux Facebook, LinkedIn, Vimeo, notamment avec la réalisation de 7 films promotionnels.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 1.2 - Promouvoir et renforcer la formation par alternance

Cet objectif vise à l'amélioration de l'articulation entre les temps de théorie ou d'apprentissages didactiques d'une part et les temps de pratique ou de stage d'autre part. Deux mesures ont été prévues.

Mesure 1.2.1 Améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP)	
Réalisations Des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs (PraFos) ont lieu notamment dans le cadre des visites de stages B par le corps enseignant de la HEP, et se font également sous des formes diverses (p.ex. actions de formation, de conduite de projet, de rencontres d'échanges, organisées par les filières et les UER, participation des PraFos dans le Conseil de la HEP et les commissions d'études, etc.). Un plan d'actions visant à promouvoir et renforcer la formation par alternance a été lancé en 2015 au sein de la HEP et réunit membres du corps enseignant de la HEP et PraFos. Le plan d'actions continue à être mis en œuvre (révision de l'offre de formation continue pour PraFo, élaboration d'échelles descriptives pour l'évaluation des stagiaires par les PraFos, évaluation de la formation en stage par les étudiants, etc.). Depuis 2015, des PraFos sont invités à participer à des jurys d'examens au sein de la HEP Vaud.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 1.2.2 Renforcer les dispositifs de la formation pratique	
Réalisations Dès 2013, la HEP a soutenu la mise sur pied de la plateforme cantonale « formation pratique » (CoFoPra), afin de faciliter le placement de stagiaires et le recrutement de PraFos. Les nouvelles modalités de coordination avec les services cantonaux (DGEO, DGEP, SESAF) renforcent la participation des directions d'établissements à la gestion des placements en stage et leur implication. La mise en œuvre de la gestion informatisée du placement en stage a permis d'en améliorer l'efficacité, et permet un partage rapide de l'information avec les nombreux partenaires (directeurs d'établissements, PraFos, étudiants, formateurs HEP, direction HEP, services cantonaux). La HEP effectue désormais avec succès plus de 3300 placements en stage chaque année. Même si les chiffres disponibles n'autorisent pas encore une vue à moyen/long terme, la part de PraFos certifiés a pour l'instant tendance à stagner à un niveau insuffisant au cours de la période sous revue (entre 50% et 70% selon les filières). Toutefois, premièrement, le plan d'actions visant à promouvoir et renforcer la formation par	Appréciation La mesure a été réalisée, mais une attention soutenue doit continuer d'être portée sur l'augmentation du nombre de PraFos certifiés.

alternance (v. mesure 1.2.1) devrait déployer ses effets dans les années à venir. Deuxièmement, le nombre de CAS PraFos délivrés annuellement est en augmentation. Troisièmement, le nouveau statut des PraFos, qui entrera en vigueur le 01.08.18 (décision n°159 du DFJC), devrait renforcer l'incitation à la formation. La proportion de PraFos formés devrait donc augmenter dans les années qui viennent.

Objectif 1.3 – Inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif

Cet objectif « touche à l'ouverture des formations à l'enseignement de la HEP sur des contextes variés » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il se décline en deux mesures.

Mesure 1.3.1

Faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE)

Réalisations

Une procédure d'admission sur dossier (ASD) a été introduite dès 2013 pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire. Elle permet l'accès à la formation d'enseignant pour des personnes qui souhaitent se reconverter mais ne remplissent pas les conditions formelles d'admission.

La procédure de validation des acquis d'expérience (VAE) a été introduite en 2013 pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire, le master en enseignement secondaire I et le CAS PraFo. Elle permet de prendre en compte des compétences professionnelles ou accumulées de manière formelle ou non formelle afin de réduire la durée des études. En 2016, la VAE a été étendue au Complément en sciences de l'éducation pour le DAS PIRACEF.

Les personnes concernées sont souvent en emploi et diffèrent de ce fait leur inscription après une procédure d'ASD. Compte tenu également de la durée des études, un recul de plusieurs années sera nécessaire pour pouvoir mieux juger du succès des procédures d'ASD et de VAE et de la réussite des étudiants concernés. On relève toutefois déjà que les deux procédures sont utilisées par plusieurs dizaines d'étudiants chaque année, qui n'auraient sans cela vraisemblablement pas entamé de parcours dans l'enseignement.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.2

Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux

Réalisations

De manière générale, les échanges nationaux et internationaux se développent (en termes de nombre de collaborations internationales, v. également objectif 4.4) et s'intensifient (en termes de nombre d'échanges) pour les étudiants et toutes les catégories de personnel. On relève cependant que le nombre d'étudiants en mobilité OUT à l'étranger a tendance à stagner, voire reculer et ne concerne qu'une faible proportion d'étudiants (74 séjours OUT en 2016, toutes durées confondues, pour 1998 étudiants dans les formations de base). Le nombre de séjours OUT en Suisse, qui pourraient notamment être utilisés pour améliorer les compétences en allemand des étudiants, est également très faible.

On dénombre neuf programmes d'enseignement interinstitutionnels (avec la HEP Valais, l'UNIGE, l'EPFL, l'UNIL, l'IFFP, l'IDHEAP et le CAHR regroupant l'ensemble des HEP romandes), dont trois ont été mis sur pied dans la période sous revue (MA en Mathématiques pour l'enseignement avec l'EPFL dès 2014 ; spécialisation du MA ès Lettres Pédagogie et médiation culturelle avec l'UNIL dès 2016 ; MA en didactique de l'éducation physique et du sport avec l'UNIL dès 2017).

Projet commun à toutes les HEP romandes, le Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires (2Cr2D) a été lancé en 2016 avec la participation de la HEP

Appréciation

La mesure a été partiellement réalisée : l'effort en vue de favoriser la mobilité étudiante mérite d'être poursuivi.

Vaud et est au bénéfice d'une contribution fédérale de 5.1 millions pour la période 2017-2020. Il a pour objectif de favoriser le développement solidaire des compétences de toutes les institutions romandes dans toutes les didactiques des disciplines et de coordonner le développement de MA et MAS en didactique disciplinaire au plan romand. Toutes les filières de master en didactique, dont les deux hébergées par la HEP Vaud (français langue première et sport et éducation physique) sont coordonnées au plan romand dans ce cadre.

AXE 2 – Recherche

Objectif 2.1 Promouvoir des recherches de haute qualité, tirant parti du positionnement de la HEP Vaud entre le monde académique et le monde professionnel

Cet objectif « comprend deux phases en ce qui touche à la recherche au sein de la HEP : une première phase d'analyse des questionnements et champs de recherche dans lesquels l'institution prend d'ores et déjà une part active ; une seconde phase, découlant de la première, qui équivaut à une mise en valeur desdites recherches » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Quatre mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.1.1

Conduire l'analyse des questionnements et champs de recherche actuels de la HEP ; contribuer à leur évolution

Réalisations

Une structuration des champs de recherche de la HEP a été réalisée avec la création de pôles d'excellence sous la forme de laboratoires :

- Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS) en 2010 ;
- Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives (LASALÉ) en 2012 ;
- Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable (LirEDD) en 2013 ;
- Laboratoire lausannois lesson study (3LS) en 2014 ;
- Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures (LPIC) en 2016 et
- FabLab en 2017.

En parallèle, des outils de gestion des projets de recherche (p.ex. système de gestion des informations relatives aux projets R&D, Open Repository For Educational E-prints) ont été développés. Ils permettront de monitorer l'ensemble des projets de recherche menés à la HEP Vaud (domaine, implication des acteurs de terrain, objectif, financement, collaborations, méthodologie). Le soutien à la recherche (méthodes et outils, statistiques, lien recherche-formation, transfert dans la pratique, visibilité des recherches, soutien rédactionnel) a également été renforcé (mise sur pied du Centre de soutien à la recherche dès 2015). L'examen continu des questionnements et champs de recherche et leur évolution a lieu via les processus ordinaire d'une recherche menée en toute autonomie (appels à projets, reviewing, réseaux, etc.) et via les interactions avec le monde professionnel (implication des acteurs du terrain, utilisation des ressources pédagogiques, etc.) et académique.

Appréciation

La mesure a été partiellement réalisée. Les mesures de soutien à la recherche et la structuration en pôles d'excellence sous la forme de laboratoires ont été mis en œuvre, mais les effets d'une telle politique ne se manifestent que sur le moyen/long terme. Il s'agit encore de positionner clairement la HEP dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation, dans le respect de la liberté académique.

Mesure 2.1.2

Améliorer la visibilité des recherches HEP

Réalisations

En termes de nombre de publications scientifiques ou de communications lors de manifestations scientifiques, la production de la HEP augmente, cela plus rapidement que l'augmentation de ses dépenses de R&D. Par ailleurs, l'outil Open Repository For Educational E-prints (ORFEE) sera mis en service début 2018 en vue du référencement,

Appréciation

La mesure a été réalisée.

du dépôt numérique et de la consultation en ligne des publications scientifiques des chercheurs. Il faudra toutefois également un recul de plusieurs années (v. mesure 2.1.1) pour confirmer cette tendance à l'amélioration de la visibilité des résultats de recherche.	
Mesure 2.1.3 Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche	
Réalisations La HEP organise notamment des colloques, des journées d'études et des formations continues avec ou pour les enseignants. Un tiers environ des projets de recherche bénéficient de la contribution de partenaires de terrain (PraFos, enseignants, directions d'établissements, ...). On peut citer à titre d'exemple les travaux de deux laboratoires. Le 3LS (Laboratoire lausannois lesson study) qui travaille à des projets de recherche-formation menés de manière collaborative par un groupe d'enseignants, accompagné le plus souvent de chercheurs, qui étudie, planifie, enseigne, observe, révise et diffuse une ou plusieurs leçons à propos d'un objet d'apprentissage. Les travaux du laboratoire LPIC (Langues, plurilinguisme, intégration, cultures), débutés en 2016, visent notamment à favoriser l'interaction entre le terrain scolaire et la recherche et mettre en œuvre des démarches de recherche et de développement de type participatif et collaboratif. Pour autant que l'on puisse en juger avec le faible recul temporel, l'implication des partenaires de terrain dans les projets de recherche de la HEP ne s'est pas encore améliorée significativement lors de la période sous revue. Toutefois, il faut situer cette problématique dans le contexte d'établissements scolaires relativement chargés par les réformes dues à l'entrée en vigueur de la LEO.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée. Le lien avec le terrain en termes de collaboration avec les établissements et de transfert de connaissance doit encore être amélioré. Comme l'accès aux établissements sort du champ de compétence exclusif de la HEP, ces efforts doivent être coordonnés avec les services employeurs.
Mesure 2.1.4 Diversifier les sources de financement de la recherche	
Réalisations La HEP consacre plus du cinquième de son budget à la Ra&D, dont 1% est financé par des fonds de tiers, le reste étant à la charge du Canton. Les qualifications du personnel d'enseignement et de recherche ont été renforcées (v. objectif 4.2), tout comme les mécanismes institutionnels de soutien à la recherche. Ces mesures, judicieuses, n'ont toutefois pas encore mené à la diversification des sources de financement de la recherche. Une telle évolution demande en effet un certain temps pour imprégner la culture institutionnelle et déployer ses effets.	Appréciation La mesure n'a pas été réalisée. L'effort de diversification des sources de financement de la recherche devra être concrétisé, afin de renforcer l'autonomie de l'institution et la qualité et la compétitivité de ses recherches.

Objectif 2.2 Renforcer le lien entre la recherche et la formation

Cet objectif s'attache « d'une part à faire bénéficier de manière optimale les étudiants de la HEP des avancées de la recherche menée au sein de l'institution et d'autre part à enrichir les questionnements pouvant donner lieu à de nouvelles recherches » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Quatre mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.2.1 Faire participer les étudiants aux recherches menées au sein de la HEP et leur permettre d'en bénéficier dans les enseignements	
Réalisations Les PEERS (Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux), mis sur pied dès 2012, permettent en règle générale des échanges de 5 à 8 jours de groupes formés d'un enseignant-chercheur et de trois étudiants avec un groupe partenaire basé à l'étranger (au total env. 50 étudiants chaque année). Par ailleurs, les étudiants sont également impliqués dans les projets de recherche du fait qu'une grande majorité des mémoires de diplômes sont effectués en lien avec l'un des projets de recherche en cours à la HEP, car cette modalité leur est systématiquement proposée.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.2 Promouvoir des projets de recherche qui émergent des formations	
Réalisations La HEP inventorie les projets de recherche issus des problématiques de la formation, qui constituent un tiers de ses projets. Ils sont issus aussi bien des formations initiales que des formations postgrades ou continues. Les innovations dans l'enseignement résultant des travaux de recherche sont toutefois très difficiles à identifier, à dénombrer et à catégoriser. Elles sortent en partie de la zone d'influence de la HEP, puisque les résultats publiés des recherches sont à la disposition du public. Les nouveaux outils de monitoring des projets de l'institution continueront de fournir des informations à ce sujet.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.3 Promouvoir notamment la recherche comme formation continue des formateurs	
Réalisations La recherche fait partie du cahier des charges de l'ensemble des professeurs HEP et professeurs formateurs. La recherche en tant que formation continue des formateurs est pratiquée, comme l'atteste la production scientifique en augmentation (v. objectif 2.1) tout comme le nombre de thèses en cours (v. objectif 2.3).	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 2.2.4 Encourager la diversité des approches scientifiques et pédagogiques	
Réalisations La fonctionnement de la HEP Vaud est basé sur une structure matricielle : les filières définissent les plans d'études des programmes de formation en fonction des besoins de la profession et des conditions de reconnaissance intercantonale. Elles organisent les formations en modules dont elles définissent la thématique et assurent la cohérence et la complémentarité. Les unités d'enseignement et de recherche (UER), en charge de la production et de la transmission des savoirs scientifiques, précisent le contenu des modules de formation, en assumant la responsabilité scientifique, leur conduite et leur évaluation. Les différentes UER ont chacune leur domaine de référence scientifique propre et leurs collaborateurs présentent eux-mêmes une grande hétérogénéité d'origines professionnelles et scientifiques, ce qui garantit la diversité des approches scientifiques et pédagogiques. Par ailleurs, la liste des projets de recherche de la HEP permet de constater la variété des thématiques de recherche investiguées, des postures épistémologiques, des cadres de référence, des méthodes et des instruments utilisés. Cette variété est aussi la conséquence d'une liberté de recherche garantie par la loi et exercée dans le cadre de nombreuses collaborations interinstitutionnelles et de l'insertion de la HEP dans les milieux académique et professionnel.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Objectif 2.3 Renforcer l'ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux

Cet objectif vise à « renforcer les liens existants et d'en tisser d'autres avec des institutions parentes sises en Suisse et à l'étranger, ou encore à promouvoir la participation des chercheurs de la HEP dans des projets de recherche interinstitutionnels, afin de consolider le réseau scientifique dans lequel s'inscrit déjà la HEP » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Une seule mesure a été prévue pour cet objectif.

Mesure 2.3.1 Augmenter les collaborations interinstitutionnelles en termes de recherche	
Réalisations La HEP a établi des partenariats de recherche avec plusieurs dizaines d'institutions, en Suisse et dans le monde. Ces partenariats se concrétisent notamment sous la forme de projets de recherches ou projets de thèses de doctorat communs – au total près de 200 en cours. Tant le nombre d'institutions partenaires que le nombre de projets ont augmenté lors de la période sous revue.	Appréciation La mesure a été réalisée.

AXE 3 – Contribution à la société

Objectif 3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

Cet objectif « vise à assurer l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud) par le biais de quatre mesures.

Mesure 3.1.1 Répondre à l'évolution des besoins en nouveaux enseignants diplômés	
Réalisations Les effectifs étudiants ont subi une forte augmentation entre 2012 et 2016, particulièrement pour le bachelor en enseignement préscolaire et primaire (+9%/an ; master pour l'enseignement au secondaire I : +7%/an ; master pour l'enseignement au secondaire II : +4%/an ; master en enseignement spécialisé : +3%/an), conformément aux prévisions effectuées dans le cadre du Plan d'intentions 2012-2017 de la HEP. Le taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée (c'est-à-dire dans le degré d'enseignement pour lequel le diplôme a été obtenu), trois ans après l'obtention de leur titre, varie entre 70% et 80% pour les diplômés pour l'enseignement au secondaire II et entre 90% et 100% pour les diplômés pour les niveaux préscolaire, primaire et secondaire I. Le taux d'insertion relativement faible des diplômés pour l'enseignement au secondaire II s'explique par le fait que 20% à 30% d'entre eux sont actifs au niveau secondaire I. Afin d'améliorer l'employabilité des diplômés et d'atténuer les effets de la limitation des places pour la formation à l'enseignement au secondaire II, la HEP a mis sur pied une formation combinée pour l'enseignement aux niveaux secondaire I et II. Dans l'ensemble, le taux de chômage des étudiants des HEP suisses une année après l'obtention de leurs titres était de 0.8% en 2015 selon l'OFS, soit le plus bas tous types de hautes écoles et tous domaines confondus, à l'exception des professions de la santé. L'adéquation entre le nombre d'enseignants formés et les besoins du système scolaire vaudois, par degré d'enseignement et par branche, ne pourrait être vérifiée définitivement qu'au moyen d'une étude plus approfondie du « marché » des enseignants, notamment en collaboration avec les employeurs, ce qui sort du cadre de ce bilan.	Appréciation La mesure a été réalisée. Les prévisions démographiques concernant les élèves mais aussi le renouvellement des enseignants en activité impliquent cependant la poursuite de l'augmentation des effectifs étudiants à la HEP, tout en maintenant la qualité des formations.

Mesure 3.1.2 Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER)	
Réalisations Depuis la rentrée 2013, l'ensemble des prestations usuelles de formation continue en rapport avec l'enseignement est mené en référence au PER. L'offre de formation continue s'est développée et s'étend désormais à chacune des disciplines du PER. Elle touche un public de plus en plus nombreux et affiche un taux de satisfaction très élevé (92%-96%).	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 3.1.3 Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles, en coordination avec les instances romandes	
Réalisations La HEP a mis sur pied divers programmes de formation conjointement avec d'autres institutions : – Master en éducation précoce spécialisée avec l'UNIGE ; – Master en enseignement spécialisé avec la HEP Valais ; – Master en didactique du français langue première avec l'UNIGE ; – Master en mathématiques pour l'enseignement avec l'EPFL ; – Master en sciences et pratiques de l'éducation, Master en didactique de l'éducation physique et du sport et Spécialisation du Master en Lettres Pédagogie et médiation culturelle avec l'UNIL. Par ailleurs, toutes les filières de master en didactique, dont les deux hébergées par la HEP Vaud (français langue première et sport et éducation physique) sont coordonnées au plan romand dans le cadre du 2Cr2D (v. objectif 1.3). Ce centre est soutenu par le Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR). Diverses formations continues sont également organisées au niveau romand (CAS/DAS/MAS Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de l'économie familiale [PIRACEF], CAS/DAS/MAS Formation romande en direction d'institution de formation [FORDIF], CAS Apprentissages fondamentaux). La HEP a en outre développé, rédigé ou collaboré à la réalisation de nombreux moyens didactiques. Elle s'est notamment investie dans les Moyens d'enseignement romands (MER), coordonnés et publiés par la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP), dans les domaines des activités créatrices et manuelles, de l'histoire, de la géographie, des mathématiques et de la physique, du droit et des apprentissages fondamentaux. Des mandats d'expertise et des collaborations avec les services cantonaux (DGEO, SEPS, SERAC) ont également débouché sur des moyens didactiques ou d'évaluation en sciences de la nature, en éthique et culture religieuse, en éducation à la citoyenneté, en éducation physique et sportive, et en faveur de la structure Ecole-Musée.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 3.1.4 Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères	
Réalisations La mise en place et la conduite d'une formation complémentaire pour l'enseignement de l'allemand et de l'anglais au primaire, en collaboration avec le Centre de langues de l'UNIL, a été effectuée avec succès. La formation a été suivie par plusieurs centaines d'enseignants du Canton. Les derniers stages et évaluations sont en passe de s'achever.	Appréciation La mesure a été réalisée.

Pour les nouveaux enseignants, la possibilité d'une double compétence allemand/anglais pour le bachelor en enseignement préscolaire/primaire, introduite dès 2013, est désormais choisie régulièrement. La création d'un nouveau diplôme additionnel en didactique de l'allemand pour les porteurs du bachelor en enseignement préscolaire/primaire, profil 1-4, s'est poursuivie (introduction dès l'année académique 2017-2018). En 2016, l'UER Langues et cultures s'est engagée dans le projet de développement de profils de compétences linguistiques spécifiques à l'emploi pour les enseignants de langues étrangères avec la Haute école pédagogique de Saint-Gall et la HES de la Suisse italienne (allemand, français, italien, anglais). La plupart des membres de cette UER ont rejoint l'Association en didactique des langues étrangères en Suisse, fondée en 2015, dont le premier colloque sera organisé à la HEP Vaud en 2018.	
--	--

Objectif 3.2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves

Cet objectif « s'attache à faciliter l'intégration de la diversité des élèves, dans une perspective inclusive. Il s'agit prioritairement de préparer les enseignants à la réalité du système scolaire vaudois » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 3.2.1 Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive	
Réalisations Le thème de l'école inclusive a été intégré dans les programmes de formation de la HEP (nouveaux modules, nouveaux séminaires, interventions de spécialistes et organisation de séminaires pour les étudiants), notamment dans le cadre de la mise en œuvre dès 2012 du nouveau plan d'études du bachelor en enseignement préscolaire/primaire. Depuis 2013, un comité scientifique et professionnel DGEO/SESAF/AVOP/HEP coordonne l'offre de formation continue des personnes appelées à accompagner les élèves en situation de handicap dans leur scolarisation. Tant les cours du programme que les formations sur mesure ou encore des journées cantonales co-organisées par la HEP abordent les handicaps et les différences socio-culturelles, dans l'optique générale de la gestion de classes hétérogènes et d'un enseignement différencié. La participation à ces formations est en augmentation régulière. Par ailleurs, plusieurs CAS touchés par la thématique sont délivrés par la HEP. Enfin, la filière Secondaire I a participé aux travaux du groupe de travail de swissuniversities « Aspects de la pédagogie spécialisée dans la formation des enseignantes et enseignants des classes ordinaires », qui ont débouché sur des recommandations de swissuniversities à l'attention de la CDIP.	Appréciation La mesure a été réalisée, mais doit être poursuivie dans la perspective de la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée.
Mesure 3.2.2 Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école inclusive »	
Réalisations Les recherches menées par la HEP en rapport avec la thématique de l'école inclusive sont nombreuses, et sont notamment le fruit du Laboratoire Accrochage Scolaire et Alliances Éducatives (LASALÉ) et du Laboratoire international sur l'intégration scolaire (LISIS, en collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières). Ces recherches, menées parfois dans le cadre de collaborations internationales, font l'objet de publications (dont des mémoires d'étudiants et des thèses) et de communications et sont valorisées tant auprès de la communauté scientifique que des professionnels de l'enseignement, dans le cadre de formations continues et de manifestations publiques ou scientifiques. Des outils pédagogiques en sont également	Appréciation La mesure a été réalisée.

issus. Enfin, des réflexions sont en cours au sein de la HEP quant au développement de l'offre de formation continue, initiale et postgrade pour répondre à la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée.

Objectif 3.3 Sensibiliser aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques)

Cet objectif « consiste en un renforcement spécifique pour des domaines importants, les MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques) dans lesquels la relève en personnel qualifié n'est pas suffisamment grande » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud) par le biais de trois mesures.

Mesure 3.3.1 Attirer vers l'enseignement les étudiants à l'aise dans les domaines MINT	
Réalisations La HEP réalise des activités de promotion auprès des étudiants à l'aise dans les domaines MINT sous des formes diverses (participations à des salons, festivals, organisation de conférences, de colloques et de journées d'études, etc.). Par ailleurs, on relève aussi l'ouverture du Master en mathématique pour l'enseignement (MAME), conjointement avec l'EPFL, dès la rentrée 2014. Cette formation assure un haut niveau de formation aussi bien en mathématiques qu'en pédagogie et en didactique, et permet d'obtenir le diplôme d'enseignement des mathématiques au secondaire II en deux ans.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 3.3.2 Renforcer les compétences (intérêt, attitudes, connaissances) des étudiants et des enseignants en activité dans les domaines MINT	
Réalisations Le renforcement des compétences MINT des étudiants a été poursuivi par exemple via l'ouverture d'un complément de formation en mathématiques dans le cursus de master pour l'enseignement au secondaire I en 2013, d'un cours de connaissances mathématiques dans le cursus de bachelor pour l'enseignement préscolaire/primaire en 2012, et de nombreux modules dans d'autres programmes existants (TIC, robotique, etc.). Pour les enseignants en activité, l'offre de formation continue a également été étoffée (PResMITIC, MITIC pour les formateurs, cours de programmation et de robotique, etc.). Par ailleurs, de nombreuses ressources pédagogiques ont été développées par les enseignants-chercheurs de la HEP (plateformes multimédias, banque de ressources pédagogiques, films, etc.). Ces réalisations, tout comme celles concernant la recherche (v. mesure 3.3.3) permettent d'affirmer que la préoccupation du renforcement des disciplines MINT est devenue partie intégrante des activités de la HEP.	Appréciation La mesure a été réalisée. Cependant, au vu de l'importance toujours croissante du numérique, la poursuite de cet effort est à envisager.
Mesure 3.3.3 Construire et diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques d'enseignement et ses enjeux.	
Réalisations Plusieurs unités d'enseignement et de recherche de la HEP développent des activités centrées sur l'impact de l'évolution technologiques sur les pratiques d'enseignements et ses enjeux (UER Médias et TIC dans l'enseignement et la formation, UER Didactiques de l'art et de la technologie). En termes de recherche (publications, communications, thèses de doctorat, etc.), ces activités sont essentiellement regroupées dans deux laboratoires. Il s'agit du Laboratoire Lausannois Lesson Study (3LS), créé en 2014 et dont l'objectif est l'amélioration des pratiques enseignantes et des apprentissages de tous les élèves, et du Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du	Appréciation La mesure a été réalisée. Cependant, au vu de l'importance toujours croissante du numérique, la poursuite de cet effort est à

développement durable (LirEDD). Par ailleurs, un Centre de soutien à l'e-learning a été mis en place en 2016. Il vise à favoriser l'articulation entre travail présentiel et non présentiel (à distance) des dispositifs de formation à la HEP Vaud. Enfin, on relève également l'ouverture du FabLab de la HEP, en 2017, dans lequel les enseignants en formation et en activité pourront se familiariser avec des démarches de conception et de construction assistées par ordinateur.	envisager.
---	-------------------

AXE 4 – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Assurer une gestion orientée vers l'amélioration continue

Au vu de l'autonomie accordée à la HEP Vaud, cet objectif vise à garantir « l'existence d'outils et de procédures formalisées qui permettent à la HEP de gérer librement et de manière optimale aussi bien ses finances que son personnel. D'une part, ce processus assure les autorités politiques et de tutelle que la HEP est à même d'assumer pleinement les missions que le législateur lui a confiées. D'autre part, il doit également permettre de poser les fondations pour le dépôt d'une demande d'accréditation institutionnelle, conformément aux dispositions prévues par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Une mesure a été prévue à cet effet.

Mesure 4.1.1 Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales	
Réalisations La HEP s'est investie dans les instances pertinentes pour l'accréditation institutionnelle, notamment le groupe de travail de l'ancien Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) pour l'élaboration des directives d'accréditation et lignes directrices en vue de l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, le Groupe de coordination Accréditation de swissuniversities, et la présidence de la Commission « Développement de la qualité » de l'ancienne Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP). Dès 2015, le Comité de direction de la HEP a institué et présidé un Comité de pilotage interne spécifique au projet Accréditation, et doté la HEP d'un Centre assurance qualité, chargé notamment du projet d'accréditation. La demande d'accréditation institutionnelle a été déposée en 2017 auprès du Conseil suisse d'accréditation et le premier rapport d'autoévaluation est prévu pour 2018. En outre, au niveau de la gestion financière, le réviseur externe des comptes a confirmé l'existence d'un système de contrôle interne dès 2015, après des efforts soutenus pour mettre en place la documentation et les processus nécessaires depuis 2012. En résumé, la HEP, de par son implication dans les instances en charge de l'accréditation, est consciente des enjeux et des exigences liées à l'accréditation institutionnelle. La structure de la HEP a été adaptée notamment pour en tenir compte et renforcer le développement de la culture qualité en son sein. Les instances de pilotage et de mise en œuvre du projet d'accréditation ont été mises sur pied.	Appréciation La mesure a été réalisée. L'accréditation institutionnelle à proprement parler reste cependant un enjeu pour la prochaine période stratégique.

Objectif 4.2 Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP

Cet objectif concerne l'ensemble du personnel d'enseignement et de recherche. Il vise à « ménager des conditions de travail attractives, mais également mener une politique de formation continue destinée à tous les collaborateurs de la HEP. En ce qui concerne la relève scientifique, constituée par le corps intermédiaire,

elle devra être assurée par l'engagement d'assistants supplémentaires et encouragée par l'implication de la HEP dans des programmes de formation doctorale, ainsi que par l'obtention de fonds tiers pour des engagements sur des projets de recherche » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues pour remplir cet objectif.

Mesure 4.2.1 Contribuer à la relève académique	
Réalisations La HEP collabore avec des universités suisses et étrangères pour la conduite et la soutenance des thèses. Sur la quarantaine de thèses en cours parmi les collaborateurs de la HEP, la moitié environ sont des cotutelles avec d'autres institutions. Le nombre d'assistants tout comme le nombre de doctorants (y compris parmi les enseignants) et le nombre d'enseignants habilités à codiriger des thèses sont en augmentation. Le master en sciences et pratiques de l'éducation, mis sur pied conjointement avec l'UNIL dès la rentrée 2014, est suivi par un nombre croissant d'étudiants. La HEP a par ailleurs participé activement à la mise sur pied du Centre de compétences romand de didactique disciplinaire 2Cr2D. Le centre coordonne au niveau romand les formations en didactique aux niveaux master et doctorat. Tant les formations en didactique qu'en sciences de l'éducation peuvent déboucher notamment sur une activité d'enseignant-chercheur dans une HEP. Elles constituent ainsi le pilier de la relève pour ce type de haute école.	Appréciation La mesure a été réalisée.
Mesure 4.2.2 Favoriser la consolidation des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique	
Réalisations Le niveau de qualification des enseignants et du personnel administratif et technique est en augmentation, comme l'atteste le nombre d'enseignants docteurs et la participation à des formations continues. Le recul manque encore pour pouvoir faire un bilan de la procédure d'évaluation du personnel d'enseignement et de recherche prévue par la LHEP. En effet, cette procédure est seulement en train d'être mise en œuvre à large échelle pour la première fois, puisqu'une grande partie des contrats de professeurs a été renouvelée en 2012, et que l'évaluation n'intervient en général que tous les six ans, à cette occasion. En vue de favoriser des conditions de travail attractives, la HEP a mis à l'étude en 2015 une directive sur le télétravail pour le PAT, ainsi qu'un projet pilote d'annualisation du temps de travail, qui est en cours d'évaluation. Quelques places de garde d'enfants ont été mises à disposition du personnel et des étudiants. Dès 2014, l'intégration de l'ancienne unité Bibliothèque de la HEP Vaud à la BCUL a permis de renforcer l'accès aux ressources pédagogiques. Des améliorations de l'offre de formation continue pour le personnel sont également prévues. Par ailleurs, une directive et des mesures concernant la santé et la sécurité au travail donneront suite aux travaux effectués par la commission correspondante.	Appréciation La mesure a été réalisée. Après le premier exercice d'évaluation du PER conduite à large échelle au sein de la HEP, il serait judicieux d'en faire un bilan.

Objectif 4.3 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures

Cet objectif « rappelle la mission fort concrète donnée par le Conseil d'Etat à la HEP en termes d'évolution de son infrastructure : une mission de planification et de développement qui réponde à l'évolution démographique dont elle fait l'objet » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il est constitué de deux mesures.

Mesure 4.3.1 Identifier de manière prospective les besoins en termes d'infrastructure	
Réalisations L'identification prospective des besoins en infrastructure et la planification des travaux en collaboration avec les services cantonaux concernés sont mis en œuvre au sein du Comité de direction de la HEP. Les travaux de rénovation de l'Aula des Cèdres ont débuté en été 2017 pour une durée de 18 mois, ce qui accentue le manque de grandes salles nécessaires notamment pour les examens et les cours à large effectif. Un crédit d'étude pour la réalisation d'un nouveau bâtiment, dans le cadre du nouveau plan d'affectation de la Campagne des Cèdres, a été octroyé en 2017 par le Conseil d'Etat. Ce nouveau bâtiment devrait être opérationnel en 2022 pour faire face aux besoins en enseignant-e-s découlant de l'évolution démographique et remplacer les six pavillons « provisoires » du site datant de 1964 et 2014. Dans cette attente, la HEP recherche des locaux supplémentaires à louer à l'extérieur du site.	Appréciation La mesure a été réalisée. Au vu de l'augmentation prévue des effectifs étudiants qui découle des besoins en enseignants du Canton, la poursuite d'une évaluation prospective continue des besoins en termes d'infrastructures est nécessaire.
Mesure 4.3.2 Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés	
Réalisations Dès 2013, le bâtiment situé à l'avenue de Cour 33 a été équipé notamment d'une nouvelle bibliothèque, d'un nouvel espace d'accueil et d'une nouvelle cafétéria. Les travaux de rénovation et d'entretien se poursuivent. Des pavillons provisoires (8 salles de cours, 15 bureaux) ont été installés à partir de 2013 et finalisés en 2014.	Appréciation La mesure a été réalisée. L'état actuel des bâtiments de la HEP et l'augmentation des besoins en locaux due à la croissance des effectifs étudiants requièrent toutefois la poursuite de cette mesure.

Objectif 4.4 Poursuivre le développement de partenariats

Cet objectif « incite la HEP à soigner ses projets en cours avec d'autres hautes écoles ainsi qu'à profiter de nouvelles synergies interinstitutionnelles lorsque celles-ci se présentent et ceci par rapport à toutes ses missions » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Il est constitué d'une seule mesure.

Mesure 4.4.1 Consolider et développer des projets de collaboration spécifiques avec d'autres hautes écoles	
Réalisations En dehors des collaborations scientifiques (v. objectif 2.3), la HEP développe ou maintient de nombreuses collaborations interinstitutionnelles, formalisées ou non. Elles portent sur des objets de collaboration divers : en lien avec la formation (principalement mobilité des étudiants) ou avec l'échange d'informations, d'expériences ou d'expertise. La longue liste des collaborations non formalisées qui est donnée dans les rapports de gestion témoigne des liens forts que tisse la HEP avec ses partenaires dans tous les domaines (institutionnel, formation, recherche) et à tous les niveaux (cantonal, romand, national et international).	Appréciation La mesure a été réalisée.

4 Aspects financiers

Pour mettre en œuvre les objectifs du Plan stratégique 2012-2017 de la HEP Vaud, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) du 30 octobre 2013 y relatif projetait une augmentation budgétaire structurelle annuelle de CHF 450'000.- pendant la période 2014-2017 (+1.1%/an), soit un montant total de CHF 1,8 millions.

L'augmentation prévue et effective de la subvention cantonale à la HEP pour la mise en œuvre du Plan stratégique est résumée dans le tableau suivant :

<i>en mios de CHF</i>	2014	2015	2016	2017	Total 2014-2017
Croissance annuelle charges HEP	0.45	0.45	0.45	0.45	1.80
Subvention allouée pour la mise en œuvre du plan stratégique	0.45	0.45	0.45	0.20	1.55

Sources : EMPD du 30 octobre 2013 sur le Plan stratégique 2012-2017 de la HEP ; budgets 2014 à 2017

L'augmentation de charges la plus importante était prévue pour la mise en œuvre des objectifs 1.2 « Promouvoir et renforcer la formation par alternance » (Axe 1 Enseignement, 1.05 mio) et 4.2 « Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP » (Axe 4 Politique institutionnelle, 0.56 mio). Pour le premier objectif, il s'agissait d'améliorer la concordance entre les différents lieux de formation et renforcer les dispositifs de la formation pratique, ce qui a nécessité la création de six postes d'enseignants pour la supervision des étudiants en stage en collaboration avec les praticiens formateurs. La réalisation du deuxième objectif a nécessité quant à elle la création de cinq postes d'assistants.

Sur les 1.80 millions prévus pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2012-2017, seuls 1.55 ont pu être effectivement alloués par le Canton durant la période, du fait de fortes contraintes budgétaires pour l'année 2017. On relève cependant que le montant total de la subvention cantonale de la HEP a augmenté en moyenne de 2.5% par année sur la période 2014-2017, notamment afin de financer l'augmentation importante du nombre d'étudiants. Globalement, les ressources engagées par la HEP pour la mise en œuvre du Plan stratégique sont en ligne avec le financement cantonal octroyé dans ce but.

Annexe 1 : Liste des abréviations

2Cr2D	Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires
3LS	Laboratoire lausannois lesson study
AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
ASD	Admission sur dossier
AVOP.....	Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté
BCUL	Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne
CAHR.....	Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants
CAS.....	Certificate of advanced studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique
CIIP.....	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CoFoPra	Plateforme cantonale « formation pratique »
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire
DGEP	Direction générale de l'enseignement postobligatoire
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
eduQua	Certificat suisse de qualité pour les institutions de formation continue
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
FabLab	Atelier de fabrication numérique
FORDIF.....	Formation romande en direction d'institution de formation
HEP	Haute école pédagogique
HES.....	Haute école spécialisée
IDHEAP.....	Institut de hautes études en administration publique
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
LASALÉ	Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives
LEHE.....	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LEO.....	Loi sur l'enseignement obligatoire
LHEP.....	Loi sur la Haute école pédagogique
LirEDD	Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable
LISIS	Laboratoire international sur l'inclusion scolaire
LPIC.....	Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures
MAME.....	Master en mathématique pour l'enseignement
MAS	Master of advanced studies
MER	Moyens d'enseignement romands
MINT.....	Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques
MITIC	Médias, images et technologies et de l'information et de la communication
OFS	Office fédéral de la statistique
ORFEE	Open Repository For Educational E-prints

PATPersonnel administratif et technique
PEERS.....Projets d'enseignants-chercheurs et d'étudiants en réseaux sociaux
PER.....Personnel d'enseignement et de recherche OU
Plan d'études romand
PIRACEFProgramme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et de
l'économie familiale
PraFo.....Praticien formateur
PressMITIC....Personne ressource pour l'intégration des médias, de l'image et des technologies et de
l'information et de la communication dans l'enseignement
Ra&D.....Recherche appliquée et développement
RFin-LHEPRèglement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique
RLHEPRèglement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique
SEFRISecrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEPSService de l'éducation physique et du sport
SERACService des affaires culturelles
SESAPService de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation
TIC.....Technologie de l'information et de la communication
UERUnité d'enseignement et de recherche
UNIGEUniversité de Genève
UNILUniversité de Lausanne
VAEValidation des acquis de l'expérience

Annexe 2 : Objectifs et mesures du plan stratégique 2012 – 2017

Axe 1 : Enseignement	
1.1 Promouvoir et valoriser la qualité des programmes de formation aux professions de l'enseignement	
Mesures	Critères de réalisation
1.1.1. Garantir la pérennité de la reconnaissance des programmes de formation au plan national.	– Décisions de reconnaissance au plan national des programmes de formation.
1.1.2. Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation.	– Taux et type d'insertion professionnelle des diplômés HEP.
1.1.3. Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement.	– Actions visant à attirer les meilleurs étudiants.
	– Activités visant à développer les connaissances des pratiques professionnelles de l'enseignement.
1.2 Promouvoir et renforcer la formation par alternance	
Mesures	Critères de réalisation
1.2.1. Améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP).	– Nombre et type des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs des établissements scolaires.
1.2.2. Renforcer les dispositifs de la formation pratique.	– Nombre et type d'activités de soutien au recrutement des praticiens formateurs par les employeurs.
	– Taux de praticiens formateurs ayant bénéficié d'une formation spécifique certifiée.
1.3 Inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif	
Mesures	Critères de réalisation
1.3.1. Faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE).	– Nombre d'étudiants bénéficiant des mesures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience (VAE).
1.3.2. Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux.	– Nombre et types de participations à des programmes d'échanges nationaux et internationaux.
	– Nombre et types de participations à des programmes d'enseignement interinstitutionnels.
Axe 2 : Recherche	
2.1 Promouvoir des recherches de haute qualité, tirant parti du positionnement de la HEP Vaud entre le monde académique et le monde professionnel	
Mesures	Critères de réalisation
2.1.1. Conduire l'analyse des questionnements et champs de recherche actuels de la HEP ; contribuer à leur évolution.	– Résultats de l'analyse (2.1.1).
2.1.2. Améliorer la visibilité des recherches HEP.	– Nombre et nature des différentes formes de valorisation des projets de recherche développés (publications, manifestations scientifiques, etc.)
2.1.3. Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche.	– Nombre et nature des implications des partenaires de terrain dans des projets de recherche.

2.1.4. Diversifier les sources de financement de la recherche.	– Volume de fonds tiers obtenus pour la recherche.
2.2 Renforcer le lien entre la recherche et la formation	
Mesures	Critères de réalisation
2.2.1. Faire participer les étudiants aux recherches menées au sein de la HEP et leur permettre d'en bénéficier dans les enseignements.	– Nombre et nature des implications des étudiants dans les projets de recherche.
2.2.2. Promouvoir des projets de recherche qui émergent des formations.	– Nombre et type des innovations dans l'enseignement résultant des travaux de recherche.
2.2.3. Promouvoir notamment la recherche comme formation continue des formateurs.	– Nombre de projets de recherche issus des formations.
2.2.4. Encourager la diversité des approches scientifiques et pédagogiques.	– Nombre de publications par formateur.
	– Types de publication.
	– Niveau de variété des cadres de référence théorique et épistémique des enseignements dispensés à la HEP.
2.3 Renforcer l'ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux	
Mesures	Critères de réalisation
2.3.1. Augmenter les collaborations interinstitutionnelles en termes de recherche	– Nombre et nature des conventions de collaborations nationales et internationales.
	– Nombre et type de participation à des projets de recherche interinstitutionnels.
Axe 3 : Contribution à la société	
3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	
Mesures	Critères de réalisation
3.1.1. Répondre à l'évolution des besoins en nouveaux enseignants diplômés.	– Par programme de formation : ▪ Nombre de diplômés et de participants.
3.1.2. Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER).	▪ Taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée.
3.1.3. Développer des dispositifs pédagogiques et des moyens didactiques efficaces et accessibles, en coordination avec les instances romandes.	– Nombre et type d'activités d'accompagnement de la mise en œuvre du PER et des MER.
3.1.4. Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères.	– Projets de recherche et de développement (types et nombre).
	– Nombre de bénéficiaires de la formation à l'enseignement des langues étrangères au primaire.
3.2 Faciliter l'intégration de la diversité des élèves	
Mesures	Critères de réalisation
3.2.1. Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive.	– Nombre et type d'activités de formation spécifique dans chacun des programmes de formation.
3.2.2. Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école	– Type et nombre de projets accompagnés dans les établissements scolaires.
	– Publications et manifestations scientifiques et

inclusive ».	professionnelles (type et nombre).
3.3 Sensibiliser aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques)	
Mesures	Critères de réalisation
3.3.1. Attirer vers l'enseignement les étudiants à l'aise dans les domaines MINT. 3.3.2. Renforcer les compétences (intérêt, attitudes, connaissances) des étudiants et des enseignants en activité dans les domaines MINT. 3.3.3. Construire et diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques d'enseignement et ses enjeux.	– Nombre et type d'activités de promotion réalisées. – Prestations mises en œuvre. – Publications et manifestations scientifiques et professionnelles (type et nombre).
3.4 Renforcer les relations avec la cité	
Mesures	Critères de réalisation
3.4.1. Mener des actions d'ouverture à la cité (portes ouvertes, manifestations spécifiques). 3.4.2. Définir les organisations et les associations avec lesquelles des interactions formalisées doivent être mises sur pied.	– Nombre et nature des actions grand public menées. – Nombre et nature des actions menées avec des organisations et associations touchant à l'école.
Axe 4 : Politique institutionnelle	
4.1 Assurer une gestion orientée vers l'amélioration continue	
Mesures	Critères de réalisation
4.1.1. Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales.	– Plan d'action. – Rapport de suivi.
4.2 Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP	
Mesures	Critères de réalisation
4.2.1. Contribuer à la relève académique. 4.2.2. Favoriser la consolidation des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique.	– Contribution de la HEP Vaud aux programmes de formation doctorale. – Nombre d'assistants. – Volume de fonds tiers obtenus pour le soutien de la relève. – Nb des enseignants HEP doctorants, docteurs et habilités à diriger des recherches. – Mise en œuvre de la procédure d'évaluation périodique pour les enseignants HEP. – Nombre et nature des participations de collaborateurs de la HEP à des formations destinées à renforcer leurs qualifications. – Actions entreprises en vue de favoriser des conditions de travail attractives.

4.3 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures	
Mesures	Critères de réalisation
4.3.1. Identifier de manière prospective les besoins en termes d'infrastructure.	– Réalisation des travaux d'adaptation du site (Cour 33 et Aula).
4.3.2. Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés.	– Mise en place de locaux provisoires. – Plan d'action en vue de la rénovation et de la mise à disposition d'un nouveau bâtiment.
4.4 Poursuivre le développement de partenariats	
Mesures	Critères de réalisation
4.4.1. Consolider et développer des projets de collaboration spécifiques avec d'autres hautes écoles.	– Nombre et nature des collaborations institutionnelles

Annexe 3 : Références

Exposé des motifs et projet de décret du 30 octobre 2013 sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, RSV 419.11)

Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, RSV 419.11.1)

Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, RSV 419.11.2)

HEP (2013). Rapport de gestion 2012.

HEP (2014). Rapport de gestion 2013.

HEP (2015). Rapport de gestion 2014.

HEP (2016). Rapport de gestion 2015.

HEP (2017). Rapport de gestion 2016.

PROJET DE DÉCRET

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

du 4 juillet 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique.

Art. 2

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

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 4 juillet 2018.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean