

REPONSES DU CONSEIL D'ETAT
aux observations de la Commission de gestion – Année 2016 –
Secondes réponses

1 DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE

2^{ème} observation - DGEO

Gestion des difficultés d'adaptation à l'école par les petits élèves des premières années scolaires

Depuis quelques années, une nouvelle problématique a émergé, soit la grande difficulté pour certains petits élèves à s'adapter aux règles et savoir-vivre de l'école et à s'intégrer dans un groupe. Cela peut conduire à des comportements très complexes à gérer pour le personnel enseignant.

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les réflexions qu'il mène à ce sujet et sur les solutions qu'il envisage de mettre en place pour répondre à ce défi, et ce dans quel délai.

p. 55

Réponse du Conseil d'Etat

La réponse du Conseil d'état à cette observation est complétée avec les éléments d'information suivants.

Le Conseil d'Etat est conscient de ce phénomène. Le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) avait d'ailleurs consulté, au cours de l'année 2016, un groupe de directrices et directeurs d'établissements scolaires, afin d'obtenir des informations plus complètes à ce sujet. Les membres de ce groupe ont confirmé l'existence de la recrudescence des difficultés rencontrées par des jeunes élèves à s'adapter au cadre scolaire. Leurs conclusions rejoignent la problématique évoquée dans le rapport de la commission de gestion du Grand Conseil.

Il convient, en premier lieu, de relever que cette question ne représente pas une situation homogène, d'abord en matière de gravité, ensuite en relation avec la ou les causes à invoquer pour comprendre le comportement de ces enfants. La diversité des situations doit générer des réponses spécifiques. De manière très générale, les jeunes élèves qui présentent ces comportements inadéquats, voire difficilement acceptables, peuvent présenter des retards plus ou moins importants dans leur développement affectif, voire connaître des troubles du

développement, des troubles du comportement, des troubles du spectre de l'autisme dont les diagnostics sont ou ne sont pas établis. Certains peuvent connaître des difficultés soit de type socio-éducatif, soit dans leur capacité à gérer leurs interactions sociales. Par ailleurs, le contexte familial peut être une ressource ou un frein. Comme indiqué plus haut, la situation de chacune ou de chacun de ces enfants est différente et peut combiner certains des éléments cités. La réponse à apporter et les ressources à mobiliser sont dès lors à chaque fois spécifiques, en général selon une logique pluridisciplinaire faisant appel à différents services de l'Etat : le Service de protection de la jeunesse (SPJ), le Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF), la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO). Les mesures mises en œuvre doivent être coordonnées, soit en parallèle, soit de manière successive, pour gérer au mieux ces situations complexes.

Le Conseil d'Etat soutient les directions d'établissements scolaires dans leur gestion de cette problématique. Il rappelle ci-après les nombreuses mesures déjà mises en place.

- Au sein des établissements, les médiatrices-teurs scolaires peuvent être sollicités pour aider à gérer les conflits, les difficultés relationnelles entre pairs, le climat de classe ou encore l'expression et la gestion des émotions. Dans plusieurs établissements, ils ou elles mènent un travail spécifique de prévention auprès de jeunes élèves.
- Les psychologues scolaires peuvent soutenir le corps enseignant dans la compréhension de cette problématique et la recherche de solutions. Ces professionnel-le-s, avec l'accord des parents, peuvent également être amenés à fournir des prestations auprès des élèves présentant des troubles d'ordre relationnel, ainsi qu'une guidance parentale auprès des représentants légaux.
- Un soutien direct peut être apporté, soit par la DGEO sous forme d'appui par un enseignant régulier, soit par le SESAF sous la forme de renfort pédagogique par un enseignant spécialisé ou d'aide à l'enseignant.
- La Haute Ecole Pédagogique (HEP) offre une palette de prestations, notamment des formations négociées ou des prestations d'accompagnement, qui permettent de doter les enseignant-e-s d'instruments pédagogiques pour les aider à mieux gérer ces situations. Ainsi, cent quarante-quatre formations continues proposées sur le catalogue de la HEP concernent les années 1P-2P. Parmi elles, dix-neuf visent spécifiquement la gestion de classe.
- Trente-huit projets pédagogiques soutenus financièrement par le Département portent notamment sur les deux premières années de l'école primaire. Ils visent à faciliter cette entrée à l'école et à soutenir les enseignant-e-s de ces deux premières années.
- Les Modules d'Activités Temporaires Alternatives à la Scolarité (MATAS) commencent à prendre en charge également les élèves du cycle 1. Ils peuvent ainsi accueillir, deux à trois jours par semaine et pendant trois mois, des élèves présentant des difficultés particulièrement importantes à s'adapter aux règles de l'école, afin de travailler avec eux au développement de leurs compétences sociales. Durant l'année scolaire 2017-2018, une évaluation de cette prestation va être réalisée par le SPJ et la DGEO. Elle permettra, entre autre, d'étudier la possibilité d'une extension des prestations spécifiques aux élèves de 1P-2P dans un avenir proche.
- Dans les cas où l'école obligatoire ne parvient pas à faire face à ces situations, malgré les aides apportées, une solution de scolarisation en Etablissement de pédagogie spécialisée peut être envisagée. Une aide peut également être fournie par le SPJ, sous la forme d'une aide éducative en milieu ouvert (AEMO) ou d'un foyer, si les parents en émettent le souhait ou si un mandat est donné à ce service par la justice de paix, dans le cas où le mineur concerné est en danger.

Plusieurs de ces mesures ont été largement étendues ou augmentées ces dernières années, en soutien des élèves de 1P-2P. Cette démarche d'extension et d'adaptation des mesures existantes est le premier axe développé par le Conseil d'Etat. Ces différentes prestations sont fournies par les services nommés ci-dessus, avec une coordination qui a été renforcée ces dernières années afin de rendre la prise en charge des situations plus pertinente.

Par ailleurs, en plus de ces prestations, déjà effectives et pour certaines en voie d'extension, un groupe de travail interservices (GT), composé de responsables du SPJ, du SESAF, de la DGEO et d'associations professionnelles, s'est constitué depuis l'automne 2016. Il a eu pour mission de définir, à partir des besoins et propositions transmis par les personnes du terrain, un concept de mise en œuvre de prestations socio-éducatives dans les établissements scolaires, qui pourrait fournir une réponse complémentaire.

Le GT s'est basé sur deux éléments pour élaborer son rapport présenté au Conseil d'Etat en mars 2017. Tout d'abord, il s'est inscrit dans la continuité de deux rapports préalablement établis sur cette question : le premier en 2013 par un groupe de travail interservices similaire, le second en 2015 par une association professionnelle. Ces deux rapports établissaient l'existence de besoins pour des prestations socio-éducatives dans les établissements et donnaient des lignes directrices pour leur mise en œuvre, en particulier l'importance de prestations adaptées à chaque contexte, de préférence à une réponse cantonale homogène. Ensuite, le GT s'est appuyé sur une enquête menée par la DGEO en janvier et février 2017 auprès de treize établissements scolaires ayant développé des projets pédagogiques avec une dimension socio-éducative. L'enquête a permis de décrire des prestations mises en œuvre sur le terrain et d'en faire un bilan, d'identifier plus précisément des problématiques qui ne trouvent pas de réponse satisfaisante et d'évaluer le type de prestations supplémentaires qui seraient nécessaires, ainsi que leur coût.

Le Conseil d'Etat a d'ores et déjà validé une phase pilote de deux ans durant laquelle six établissements scolaires, choisis parmi les treize ayant participé à l'enquête, se verront attribuer des moyens financiers supplémentaires (un demi-poste par établissement) leur permettant de développer des prestations socio-éducatives nouvelles ou d'étendre les prestations existantes. Une partie de ces prestations concernera les élèves du cycle 1. Une évaluation de celles-ci sera effectuée au terme des deux ans et la question de la pertinence de leur extension à tous les établissements scolaires posée à ce moment-là.

En conclusion, devant la recrudescence de cette problématique qui touche l'intégration dans le monde scolaire de certains jeunes élèves, les différents services concernés, la DGEO, le SESAF et le SPJ, se sont mobilisés pour augmenter et étendre les prestations existantes, renforcer leur pertinence en développant l'interdisciplinarité et faciliter leur accès. Conscients de l'importance et de l'impact de ces difficultés sur le monde scolaire, des projets pilotes de nature socio-éducative visant à renforcer le dispositif existant seront mis en place dès l'année scolaire 2017-2018 et devraient à terme s'étendre à l'ensemble des établissements vaudois. Par ailleurs, la mise en vigueur de la loi sur la pédagogie spécialisée, dès la rentrée d'août 2018, devrait également permettre le déploiement de mesures coordonnées.

Démographie, locaux et infrastructures à la Haute école pédagogique (HEP)

Afin de répondre aux enjeux de la forte croissance démographique et ainsi constituer le réservoir des enseignants de demain pour le canton, la HEP doit former de plus en plus d'enseignants et donc disposer des infrastructures nécessaires pour les accueillir.

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur la stratégie qu'il entend développer à long terme et les mesures qu'il entend mettre en place à court terme pour répondre à la forte augmentation actuelle et attendue d'étudiants.

p. 58

Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat apporte les compléments d'information suivants à sa première réponse.

Pour faire face à l'augmentation massive du nombre d'étudiants de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud), estimée à 3'100 étudiants(es) d'ici 2021, les moyens en infrastructures (bâtiments), e-learning et en ressources humaines doivent être soutenus.

La HEP-Vaud a exprimé un besoin à terme de 12'900 m2 de surface de plancher supplémentaire. Ce chiffre comprend le remplacement des pavillons existants, ceux de l'Expo 64 et ceux implantés en 2013.

Afin d'augmenter le potentiel de surface de plancher constructible sur le site de la Campagne des Cèdres, l'actuel plan partiel d'affectation (PPA) de la « Campagne des Cèdres » doit être révisé. Dès lors qu'une telle procédure peut être longue, il est planifié de réaliser l'extension de la HEP-Vaud en deux étapes. La première étape, d'une surface de 3'000 m2 environ, sera réalisée sous le régime du PPA en force de la « Campagne des Cèdres » et indépendamment du résultat de la mise à l'enquête du futur PPA révisé. La deuxième étape sera réalisée sous le régime du futur PPA révisé. Ce phasage permettra la livraison de la première étape pour la rentrée académique de 2022.

Dans sa séance du 28 juin 2017, Le Conseil d'Etat a accordé au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture un crédit d'études en vue de l'extension par étapes de la HEP Vaud et de l'extension du Gymnase Auguste Piccard (GAP). Ce crédit a été approuvé par la Commission des finances du Grand Conseil. Ces études doivent d'abord permettre d'établir un rapport de programmation et d'évaluer les besoins en surfaces de la première et de la deuxième étape, pour la HEP Vaud ainsi que pour les besoins futurs du GAP. Elles aideront ensuite à vérifier le phasage d'implantation des bâtiments sur le site de la Campagne des Cèdres et seront utiles en vue de l'élaboration du PPA révisé. Finalement, elles seront également nécessaires pour l'élaboration d'un cahier de projets d'architecture.

Parallèlement à ces études, des solutions de location de locaux supplémentaires en ville de Lausanne sont en négociation et pourraient être effectives pour la rentrée 2018. L'utilisation de moyens e-learning permettra en outre d'optimiser l'utilisation des locaux existants et les conditions d'enseignement. Le Conseil d'Etat entend également soutenir le développement de l'usage de ces moyens dans la formation des enseignants-es.

Afin de répondre à ces développements, la HEP va, dans le cours de la présente législature, renforcer les compétences générales des étudiant-e-s dans le domaine du numérique, d'une part, et former les étudiant-e-s à l'enseignement de ce domaine, d'autre part.

Stratégie numérique pour la formation à la Haute école pédagogique (HEP)

L'enseignement des MITIC (médias, images et technologies de l'information et de la communication) fait partie du Plan d'études romand (PER). Entre 2010 et 2014, la HEP a formé plus de 200 enseignants en Ressources MITIC, mais le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) a interrompu cette formation. Or, la compréhension du monde numérique ne se limite pas à l'utilisation des outils, mais passe par une formation aux principes de base de l'informatique en tant que discipline scientifique à part entière. La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) a d'ailleurs décidé d'introduire cette matière en tant que discipline fondamentale de l'école de maturité. Le monde numérique évoluant à grande vitesse, la formation des enseignants, comme des élèves à cette discipline devient incontournable.

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur l'introduction de l'informatique comme discipline de base obligatoire dans tous les cursus des étudiants de la HEP, et ce dans quel délai.

p. 58

Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat complète sa réponse avec les éléments d'information suivants.

Le rapport du groupe d'experts que la CDIP a mandaté pour évaluer l'introduction de l'informatique comme discipline fondamentale au gymnase (plan d'études cadre et paramètres de l'introduction de la discipline) sera présenté en automne 2017. Au vu de l'état actuel des discussions au niveau intercantonal, il est probable que le rapport recommande cette introduction. Selon le Conseil d'Etat, les recommandations du rapport, qui résultent d'une approche sectorielle, devront le cas échéant aussi tenir compte des dimensions suivantes :

- l'enseignement de l'informatique doit être coordonné entre tous les degrés d'enseignement, du primaire au secondaire II, mais aussi entre les différents publics-cibles, apprenti-e-s compris ;
- une intensification de l'enseignement de l'informatique ne saurait être mise en œuvre sans le matériel informatique nécessaire aux élèves, apprenti-e-s et enseignant-e-s et sans développement adéquat des infrastructures informatiques des établissements ;
- l'enseignement de l'informatique en tant que branche au gymnase nécessite, d'une part, le recrutement d'un nombre important de titulaires d'un master en informatique ou équivalent et leur formation à l'enseignement et, d'autre part, la formation continue d'enseignant-e-ts déjà en fonction.

Ces points soulèvent des questions de fonds concernant l'opportunité et la manière d'introduire l'informatique comme branche à part entière et ont des conséquences financières importantes.

Cela étant, le Conseil d'Etat est conscient de la place fondamentale et grandissante que prend le numérique dans la société et, par conséquent, de l'importance qu'il convient de lui accorder dans l'enseignement. Dès lors, il entend intensifier l'enseignement de l'informatique à tous les niveaux de la formation obligatoire et postobligatoire. Un groupe de travail « Education numérique » réunissant les acteurs de la formation, dont la HEP Vaud, et des spécialistes du domaine, a été mis sur pied à cette fin sous l'égide du DFJC. Il est notamment chargé de déterminer les modalités et le calendrier de cette intensification. Il convient de relever que les grilles horaires de l'enseignement obligatoire et postobligatoire sont déjà chargées et que l'intégration d'éventuelles périodes hebdomadaires supplémentaires pose de réels défis (éventuelle suppression de périodes dans d'autres branches, difficultés logistiques pour la gestion des locaux, impact sur le personnel enseignant).

Concernant le calendrier, et au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat entend mettre en œuvre l'intensification de l'enseignement de l'informatique durant la présente législature. Une formation (complémentaire) des enseignant-e-s concerné-e-s ne pourra débiter que dans la deuxième moitié de la législature, compte tenu du temps nécessaire à la définition des besoins, au recrutement des formateurs et à la conception des programmes de formation. En première analyse, un remaniement des grilles horaires en vue d'introduire l'informatique en tant que branche au niveau de la scolarité obligatoire présente plus d'inconvénients que d'avantages, de sorte que l'intensification sera effectuée plutôt de manière transversale. Si les travaux du groupe de travail « Education numérique » devaient toutefois montrer que l'introduction de l'informatique en tant que branche est judicieuse, les travaux sur les grilles horaires pourraient intervenir en fin de législature, en vue d'une mise en œuvre pour le début de la prochaine législature. Au niveau gymnasial, l'introduction de l'informatique est envisagée au plus tard pour la fin de la présente législature.

DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RELATIONS EXTERIEURES (DFIRE)

1re observation

Relève dans les états-majors de l'Administration cantonale vaudoise (ACV)

Les états-majors du Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPaL) et de la Direction générale

de la fiscalité (DGF) notamment, sont formés de cadres très expérimentés qui feront valoir leur droit à

la retraite quasi tous en même temps. Les cas du SIPaL et de la DGF ne sont pas les seuls dans le

département, ni même au sein de l'ACV.

Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur l'existence d'une stratégie de relève

des cadres des états-majors de l'ACV, mise en place au niveau du Conseil d'Etat, et le cas échéant, sur les mesures déjà prises ou qu'il entend prendre, et ce dans quel délai. p. 128

Réponse à l'observation

La thématique de la relève au sein de l'ACV a été identifiée depuis quelques temps déjà. Cette thématique cristallise en effet un grand nombre d'enjeux, tant démographiques (vieillesse de la population et départ à la retraite des « baby-boomers »), qu'organisationnels (identification et rétention des collaborateurs très spécialisés ainsi que de ceux qui disposent d'un grand potentiel de développement).

En 2015, le SPEV a analysé différents indicateurs-clés relatifs aux risques de départs massifs de collaborateur-trice-s, en se basant sur un âge moyen de départ à la retraite de 62 ans. Ce travail a permis d'objectiver différents constats pour l'ensemble de l'ACV comme la probabilité de départs à la retraite de 25% de l'effectif d'ici 2025, dont 50 % pour les cadres supérieurs. Si les chiffres mettent en lumière de probables vagues de départs, cela n'implique toutefois pas que la relève au sein des services concernés n'est pas assurée.

Parmi les mesures existantes, on signalera que, dès 2010, le service du personnel (SPEV) a mis en place une prestation de Développement des Compétences des Cadres (DCC). Les services peuvent y inscrire les collaborateur-trice-s et ou managers dont ils souhaitent développer les compétences managériales. Cette mesure vise à soutenir la formation de la relève interne. Certains services, comme la DGF, l'Ordre Judiciaire Vaudois ou la Police Cantonale (PolCant), ont développé des cursus internes spécifiques pour l'identification et la

formation de leur relève dans leur corps de métier. Ainsi, l'Etat n'est pas resté inactif face à cette problématique.

En 2017, le SPEV a entrepris un état des lieux précis des pratiques en matière de planification et gestion de la relève pour l'ensemble des services de l'ACV. Cette démarche a pour but d'identifier les secteurs sensibles en matière de relève au sein de l'ACV. Ceci permettra, dès le premier semestre 2018 de proposer et mettre en œuvre les mesures adéquates en fonction des situations identifiées.

Cette étape d'analyse est essentielle compte tenu de la diversité des situations et des mesures existantes ou non pour s'assurer de la gestion de la relève.

Si les cadres requièrent une attention particulière, certains services disposent déjà d'une relève bien organisée. Dans le cas contraire, la démarche en cours permettra d'apporter des éléments tangibles et objectifs afin de cibler les actions à mettre en œuvre. Elle contribuera aussi à l'identification des soutiens et des freins à la mise en œuvre d'une démarche de gestion de la relève au sein des services concernés.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 novembre 2017.

La présidente:

Le chancelier :

N. Gorrite

V. Grandjean