

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

Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan d'intentions cantonal 2025-2028 des Hautes écoles vaudoises de type HES

1. PREAMBULE

La Commission thématique de la formation s'est réunie le 5 décembre 2025 ainsi que le 16 janvier 2026 dans la Salle du Bicentenaire, Place du Château 6 à Lausanne, pour traiter de cet objet. Elle était composée de Mme Sylvie Pittet Blanchette, présidente et rapporteuse, ainsi que de Mmes et MM. Laurence Bassin qui remplace Marc Morandi le 16 janvier, Florence Bettschart-Narbel, Aude Billard, Vincent Bonvin, Eliane Desarzens qui remplace Carine Carvalho le 5 décembre, John Desmeules, Guy Gaudard, Nicolas Glauser, Elodie Golaz Grilli, Séverine Graff qui remplace Carine Carvalho le 16 janvier, Claude Nicole Grin, Virginie Pilault qui remplace Laure Jatton le 5 décembre, Vincent Keller, Marc Morandi, Aliette Rey Marion, Jacques-André Haury.

M. Frédéric Borloz, chef du Département de la formation (DEF) était accompagné de M. Jérémie Leuthold, directeur général de l'enseignement supérieur (DGES) et de M. Michael Fiaux, directeur opérationnel en charge des hautes écoles à la DGES.

Pour le Secrétariat général du Grand Conseil (SGC) était présente Mme Sylvie Chassot, secrétaire de commissions parlementaires.

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

Le chef de Département revient sur les propos tenus par un commissaire au sujet de la qualité jugée insatisfaisante du document présenté (redondances, organisation générale peu claire et absence de quantification du bilan du précédent PIC, lequel n'apparaît par ailleurs qu'en fin de document alors qu'il serait, en toute logique, attendu en introduction) : si la méthode actuelle d'élaboration des plans stratégiques appliquée aux hautes écoles n'est pas satisfaisante, appelle à ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain », des travaux étant en cours pour améliorer le dispositif.

Il poursuit en expliquant que le plan d'intentions cantonales (PIC) découle directement de la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES. À l'échelle nationale, les HES atteignent aujourd'hui une forme de maturité après 25 ans d'existence et connaissent une baisse générale de fréquentation dans plusieurs cantons. Le Canton de Vaud fait figure d'exception, avec encore une croissance du nombre d'étudiant·e·s. Cette situation produit cependant des effets financiers indésirables : le mécanisme de redistribution entre cantons ne tient pas compte de ces évolutions divergentes, et les cantons en diminution d'effectifs perçoivent proportionnellement davantage que ceux dont les effectifs augmentent. Le Département a ouvert une discussion à ce sujet au sein de la HES-SO : toute modification requérant l'unanimité des cantons, du temps sera nécessaire avant que les changements ne deviennent concrets. Une première avancée a toutefois été obtenue concernant la répartition des coûts de l'École hôtelière de Lausanne, jusqu'ici assumés presque exclusivement par le Canton de Vaud.

Malgré ces réflexions en cours, le cadre légal impose la présentation du PIC. L'essentiel réside selon lui dans la ligne stratégique qu'il propose, davantage que dans sa forme.

Le document repose sur quatre enjeux : lutte contre la pénurie de personnel qualifié ; flexibilité des parcours de formation ; accompagnement de la transition numérique et de l'intelligence artificielle et contribution des hautes écoles au développement de la société. Trois axes stratégiques en découlent, centrés sur l'adaptation constante des formations aux besoins professionnels, l'innovation et la coordination entre hautes écoles. Il illustre ces enjeux par l'exemple de la HEIG-VD, dont la capacité d'adaptation aux besoins de l'industrie est, selon lui, exemplaire.

Il relève ensuite que les plans stratégiques des hautes écoles (UNIL, HEP, HES) génèrent régulièrement des débats parlementaires fondés sur des faits d'actualité, alors qu'ils devraient porter sur une vision à moyen terme. Il constate par ailleurs que les documents transmis, parfois plus de 200 pages, sont trop volumineux pour être réellement exploitables, en comparaison d'autres institutions fédérales dont les lettres de mission sont beaucoup plus concises (la lettre de mission du Conseil fédéral aux CFF fait par exemple 2 pages A4).

Le Département travaille ainsi à une réforme plus globale : élaboration d'un plan stratégique commun à l'ensemble des hautes écoles, plus simple, dynamique et régulièrement actualisé et révision et simplification des lois existantes afin d'éviter l'accumulation de dispositifs parallèles. Toutefois, ces évolutions nécessiteront du temps. Le chef de Département conclut en invitant la Commission à replacer l'examen du PIC dans ce cadre, plus large, et à se concentrer sur le fond plutôt que sur la forme du document.

Le directeur général de l'enseignement supérieur précise que le Département a en effet lancé des travaux sur un avant-projet de loi-cadre sur l'enseignement supérieur. Il relève que les lois actuelles traitent chaque haute école de manière sectorielle, alors que les liens entre institutions se renforcent et que le système est devenu plus complexe. Ces approches sectorielles atteignent aujourd'hui leurs limites. Il confirme que le Département partage l'objectif de simplification et de renforcement de la dimension stratégique, tout en rappelant que la loi impose la présentation du PIC.

Il souligne que les objectifs et indicateurs du plan ne sont pas encore pleinement satisfaisants, en raison notamment de la diversité des domaines couverts par les HES et des réalités économiques et professionnelles très différentes. Le document s'inscrit par ailleurs dans plusieurs cadres stratégiques simultanés : celui du Conseil d'État, ceux des hautes écoles, celui de la HES-SO, ainsi que des réflexions menées au niveau de Swissuniversities. Cette superposition de cadres explique en partie la complexité et la technicité du plan. Il précise enfin que la HES-SO a engagé des travaux de révision de la convention intercantonale et de son modèle financier, ce qui laisse présager une évolution importante du cadre actuel dans les prochaines années.

Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles ajoute que le plan d'intention cantonale est exigé à la fois par la loi vaudoise sur les hautes écoles et par la convention intercantonale HES-SO, afin d'alimenter l'élaboration de la convention d'objectifs quadriennale à l'échelle intercantonale. Il rappelle que les anciens plans stratégiques reposaient sur quatre axes classiques (formation, recherche, contribution à la société, développement institutionnel), mais que le Canton a souhaité s'en écarter pour proposer trois axes transversaux, adaptés à des hautes écoles arrivées à maturité.

Il explique que le plan constitue une première orientation stratégique, reprise ensuite dans la convention d'objectifs quadriennale de la HES-SO. Le Canton de Vaud joue régulièrement un rôle moteur dans l'élaboration de ces conventions, tout en devant composer avec les autres cantons membres. S'agissant du suivi, il précise qu'il n'existe pas de monitoring direct des objectifs du plan d'intention cantonale : ceux-ci sont intégrés au niveau HES-SO, puis déclinés dans des mandats de prestations, qui font seuls l'objet d'un suivi formel. Cette logique diffère de celle applicable à l'UNIL ou à la HEP, où le Canton est l'unique mandant.

Il conclut que le plan vise avant tout à fixer des priorités politiques et des orientations, dans un contexte de stabilisation des effectifs étudiants et de contraintes financières accrues, afin de guider les développements futurs des hautes écoles au-delà de leurs missions courantes.

3. AUDITIONS

Les représentantes de la FSF et de la FEPPER, Mmes Roya Bafandi et Soraya De Simone, ont été reçues le 16 janvier par la Commission en présence du Conseiller d'Etat et des représentants du Département. Elles ont exprimé de fortes réserves quant au Plan d'intentions cantonal 2025–2028 des hautes écoles HES. Elles ont

relevé un défaut structurel de participation du personnel à l'élaboration du plan, en contradiction avec les exigences de la LEHE et les recommandations de l'Unesco, notamment en matière de gouvernance et d'assurance qualité.

Selon elles, le système actuel d'assurance qualité est principalement bureaucratique et ne garantit ni une participation effective des parties prenantes internes ni l'évaluation objective des dimensions sociales et écologiques du développement durable. Elles ont également déploré l'absence d'intégration des associations du personnel et de leur faïtière dans le processus d'accréditation 2026 de la HES-SO.

La FEPER a formulé quatre recommandations principales : un renforcement du rôle de régulation et de surveillance de l'État, une meilleure formation des cadres et des instances représentatives, l'intégration systématique des associations du personnel dans les processus décisionnels, ainsi qu'une harmonisation de la typologie des fonctions au sein de la HES-SO.

En réponse aux questions de la Commission, les intervenantes ont indiqué ne pas disposer de propositions ponctuelles de modification des tableaux du plan. Relayant par-là les préoccupations du personnel d'enseignement et de recherche, elles attirent l'attention sur le fait que les lacunes relèvent avant tout du cadre méthodologique général, marqué par l'absence d'objectifs mesurables, d'indicateurs pertinents et de consultation structurée du personnel. Elles ont enfin appelé à un renforcement du contrôle cantonal, notamment par la publication de bilans écologiques et sociaux dans les rapports d'activité des hautes écoles.

Cette audition a donné lieu à une demande au Département visant à clarifier les propos concernant une absence alléguée de consultation du personnel. Le chef Département indique à ce sujet que les associations du personnel ne sont effectivement pas consultées formellement sur la synthèse cantonale, celle-ci reposant sur des documents élaborés en amont par les hautes écoles conformément au cadre légal, lequel prévoit l'association des acteurs concernés à ce stade. La synthèse intégrant les intentions du Conseil d'État n'est en revanche pas soumise à une consultation formelle. Il estime que certaines critiques exprimées lors de l'audition pourraient s'expliquer par l'organisation institutionnelle spécifique des hautes écoles concernées. S'agissant des recommandations formulées, le Département relève qu'elles expriment des attentes générales relevant de principes de bonne gouvernance, sans démontrer de manquements avérés aux pratiques actuelles ; il en prend toutefois note, ces recommandations étant considérées comme des rappels utiles, néanmoins selon lui déjà mises en œuvre.

4. DISCUSSION GENERALE

Un commissaire se dit partiellement rassuré de constater que le Conseil d'État et ses services reconnaissent la nécessité de faire évoluer le système. Il exprime toutefois son incompréhension quant à la présence d'objectifs assortis d'indicateurs dans le plan, alors même qu'il est admis que ces indicateurs ne peuvent pas être vérifiés de manière uniforme en raison des différences entre écoles. Il estime que, soit la démarche ne devrait pas être reprise telle quelle, soit les objectifs devraient être déclinés par école.

Une commissaire relève apprécier le rapport, qu'elle juge clair et informatif. Plusieurs rappellent que les discussions détaillées et spécifiques aux hautes écoles ont principalement lieu au sein de la Commission interparlementaire de contrôle de la HES-SO, composée de représentants de la majorité des groupes politiques et permettant un examen approfondi des plans stratégiques. Le plan d'intention cantonale examiné s'inscrit quant à lui dans une approche globale et propre au canton de Vaud, donnant une orientation politique générale, ce qui explique qu'il ne soit pas traité par une instance intercantonale.

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

[Seuls les points ayant fait l'objet d'une discussion sont mentionnés.]

Point 3 Introduction

A une commissaire qui demande ce que recouvre concrètement la notion de « missions particulières cantonales », le directeur de l'enseignement supérieur explique que le cadre académique général des HES est défini au niveau de la HES-SO, par domaines. Le Canton dispose toutefois de la possibilité, prévue par la loi, de confier aux hautes écoles des missions particulières répondant à des besoins spécifiques du Canton. Ces missions donnent lieu à des conventions conclues avec les écoles et peuvent être financées directement par le Canton, en dehors du mécanisme de financement via la HES-SO. Il cite à titre d'exemple la possibilité de

mandater une école pour développer un projet spécifique, tel que le campus santé. Les années préparatoires sont un autre exemple : selon la loi fédérale sur les hautes écoles, l'accès aux HES suppose une expérience préalable du monde du travail dans le domaine concerné. L'organisation de ces années préparatoires relève de la compétence cantonale et s'inscrit à ce titre dans le cadre des missions particulières.

A un commissaire qui s'interroge sur l'articulation entre le plan d'intention cantonale (PIC) et la convention d'objectifs quadriennale (COB), demandant si le PIC prépare la COB ou l'inverse, le directeur de l'enseignement supérieur indique qu'il s'agit d'un travail en interaction : les intentions stratégiques ont été discutées et ont alimenté la convention d'objectifs, même si le calendrier du PIC intervient relativement tard.

Point 4 Contexte général

A un commissaire qui s'interroge sur la durée du parcours de formation dans le domaine de la musique, le directeur opérationnel en charge des hautes écoles explique que ce domaine est régi par des exigences propres à son milieu professionnel particulier. Les étudiants suivent un bachelor de haut niveau, mais l'employabilité, en particulier dans l'enseignement de la musique, requiert un master en pédagogie musicale, comme prévu par la loi. Certains étudiants poursuivent également avec des masters complémentaires, ce qui est caractéristique de ce domaine.

Point 5 Démarche d'élaboration

Un commissaire relève le caractère très répétitif, dans l'EMPD, de la référence à la pénurie de personnel qualifié : il estime que cette problématique concerne de nombreux domaines et regrette l'absence de solutions concrètes, d'autant plus dans un contexte de baisse démographique.

Le chef de Département reconnaît que la pénurie touche aujourd'hui la plupart des professions et qu'il n'existe pas de solution simple. L'enjeu principal réside selon lui dans la capacité des formations, en particulier des HES, à s'adapter rapidement à l'évolution des métiers. Il rappelle que le système de formation est par nature stable, ce qui présente des avantages, mais que cette stabilité doit désormais s'accompagner d'une plus grande agilité.

Un autre commissaire évoque plusieurs pistes politiques, telles que la lutte contre le décrochage, l'introduction d'obligations de travail après formation ou encore des mécanismes de régulation des effectifs dans certains domaines. Il évoque en outre l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur certaines professions enseignées, à l'ECAL particulièrement ; il regrette que le plan d'intention ne prenne pas davantage position sur ces enjeux capitaux.

Le chef de Département rappelle que le Canton n'intervient de manière ciblée que dans les métiers de la santé, qu'il considère comme stratégiques. Des réflexions ont eu lieu sur l'introduction dans ce domaine d'obligations de travail en contrepartie d'un soutien à la formation, mais que le cadre légal actuel ne le permet pas. Il mentionne également les réflexions en cours au niveau suisse concernant la formation médicale et l'orientation vers les secteurs en pénurie. Il souligne toutefois l'attachement du Canton à la liberté de choix des études.

Point 6 Contexte et caractéristiques des HES

Une commissaire relève positivement que le système d'alternance formation / stages confèrent aux diplômés HES une forte employabilité.

Interrogé au sujet des coupes fédérales, le chef de Département indique que, durant les années précédentes, des moyens supplémentaires avaient régulièrement été alloués à ces domaines. S'il ne faut effectivement pas s'attendre à une augmentation pour cette année, les effets des coupes restent, selon lui absorbables à court terme, par le report de certains investissements notamment. Une situation prolongée serait plus préoccupante et ferait l'objet d'une attention renforcée. Pour l'heure le Canton suit de près l'évolution des débats aux Chambres fédérales et a pris position à plusieurs reprises, notamment dans les conférences suisses et romandes, afin de défendre les intérêts de la formation, de la recherche et de l'innovation.

6.2 Le paysage des HES (p.11)

Une commissaire relève la faible lisibilité du graphique relatif à l'évolution des effectifs, fondé sur des moyennes et des variations limitées, la stagnation évoquée dans le texte n'apparaissant pas clairement. Elle indique que les données publiées par la HES-SO font état d'une légère croissance dans les domaines de la santé et de l'ingénierie, qu'elle juge rassurante.

A une commissaire qui s'interroge à ce sujet, il est précisé que les formations en emploi et à temps partiel répondent à une demande croissante, notamment de personnes en reconversion ou souhaitant concilier activité professionnelle, vie privée et formation. Ces modalités impliquent en général une durée d'études plus longue. Les taux de drop-out y sont toutefois comparables, voire légèrement inférieurs à ceux des formations à plein temps, les écoles ayant renforcé les dispositifs d'accompagnement afin de limiter les abandons.

Il est enfin relevé que, si les effectifs des HES vaudoises ont globalement continué de croître jusqu'en 2024, une phase de croissance plus modérée s'ouvre désormais, alors que la décroissance est intervenue plus tôt dans d'autres cantons. L'effet de la période Covid complique par ailleurs la lecture des tendances.

Une commissaire s'interroge sur les « coupes considérables » mentionnées dans le document, demandant si elles sont liées au budget fédéral actuellement examiné et si les décisions parlementaires pourraient encore entraîner un retour en arrière.

Il est répondu que, selon les projections actuelles du Conseil fédéral, le domaine des hautes écoles devrait rester relativement préservé en 2026, des effets plus sensibles étant attendus à partir de 2027, en lien notamment avec le programme d'allègement et un désenchevêtrement des financements. Il est précisé que les financements de base sont en principe mieux sécurisés que les dépenses non liées, ces dernières – comme celles touchant aux EPF ou aux fonds de recherche – étant plus directement exposées à des réductions.

Un commissaire relève que le document mentionne une stagnation des effectifs et la volonté de renforcer l'attractivité des filières HES, en particulier dans les domaines en pénurie. Il exprime la crainte que ces mesures ne se fassent au détriment d'autres voies de formation, notamment la formation professionnelle, et qu'elles créent un déséquilibre.

Il est répondu que les HES constituent, selon une expression reprise, la « Champions League » de la formation professionnelle, mais que leur attractivité se heurte aujourd'hui à un marché du travail très demandeur de personnel qualifié, souvent avant l'obtention d'un diplôme HES. Un équilibre doit dès lors être trouvé. À titre d'exemple, les formations d'ingénierie à Yverdon sont fortement demandées et les étudiant·e·s sont fréquemment déjà employés avant la fin de leur cursus, même si les entreprises ne sont pas toujours disposées à libérer leur personnel pour suivre ces formations. L'enjeu consiste à concilier les besoins du marché du travail et l'accès à la formation.

Un commissaire relève une mention qui l'a surpris : « l'attention particulière portée au choix des transports lors des voyages internationaux ». Lui est expliqué que les écoles encouragent les étudiants à observer des pratiques ailleurs et à apprendre d'autres contextes. Des étudiants en soins infirmiers se sont par exemple déplacés à Milan, afin d'observer le fonctionnement du système de santé italien en situation de crise. Pour ce type de déplacements, relativement courts, il est demandé de privilégier le train ou le car plutôt que l'avion : c'est le sens de la phrase mentionnée.

Un commissaire suggère qu'une prochaine édition pourrait ajouter, sur ce graphique de la proportion des effectifs par HES (page 14) une comparaison avec une situation antérieure (par ex. +2%, +4%) pour en renforcer la portée.

6.3 Modèle financier

Un commissaire s'interroge sur le montant de 573 millions (2023), demandant s'il couvre uniquement le fonctionnement global de la HES-SO ou s'il inclut également des financements liés à la recherche, notamment les fonds nationaux ou européens, parfois assortis de cofinancements par les écoles.

Il est répondu que le financement de la HES-SO repose principalement sur les contributions cantonales, complétées par les contributions fédérales et par les accords intercantonaux liés aux flux d'étudiants (ZAHs). Une partie du financement de la recherche est comprise dans l'enveloppe HES-SO, en particulier via des financements fédéraux, mais les hautes écoles bénéficient également de financements directs et de fonds tiers, par exemple dans le cadre de projets du FNS. La recherche est donc partiellement incluse dans ce montant.

Un commissaire évoque la baisse de la natalité et mentionne avoir vu des chiffres indiquant 3,39 enfants par femme en 2022 et 1,29 en 2024, ce qui aura mécaniquement un impact sur les effectifs des écoles, indépendamment des politiques menées. Une autre commissaire relève que cette question se pose aussi au

niveau communal, par exemple lorsqu'on construit des écoles pour les jeunes enfants. Le chef de Département ajoute que, dans les pays voisins, des établissements scolaires ferment. Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles ajoute que cette donnée pourrait aussi avoir un impact sur, par exemple, la formation de sage-femme, qui exige d'avoir participé à 40 accouchements durant le cursus. Un autre commissaire relativise en relevant la mobilité et l'immigration qui contrebalancent le phénomène de la baisse de la natalité.

6.4 Infrastructures

En réponse à une question sur la consommation électrique, il est indiqué que, dans des institutions comme l'UNIL, une part importante de la consommation (environ 70 %) est incompressible en raison des équipements techniques nécessaires, tels que les installations de laboratoires ou les systèmes informatiques.

Une commissaire cite l'exemple du GIB de Payerne, où des mesures simples, comme l'extinction systématique des éclairages inutiles, ont permis de réduire sensiblement la facture d'électricité. Un autre commissaire relève toutefois que ce type de mesures a un impact limité dans des hautes écoles très techniques, comme la HEIG-VD, où l'éclairage ne représente qu'une part marginale de la consommation.

Le chef de Département précise que des projets visant à augmenter l'autoconsommation énergétique, notamment par le développement du photovoltaïque, sont en cours. Il souligne cependant que, malgré ces avancées, une autoconsommation totale n'est pas atteignable pour certaines hautes écoles en raison de leurs besoins techniques.

Point 7 Quatre enjeux spécifiques à adresser

7.1 La contribution à la réduction de pénurie de professionnels qualifiés (p.18)

Un commissaire questionne la pertinence de la priorité donnée aux domaines MINT, en particulier l'informatique, au regard du développement des intelligences artificielles génératives et d'une baisse récente des offres d'emploi. Il relève que ces technologies reposent sur des corpus de codes majoritairement standards, réduisant la demande pour certains profils intermédiaires sans remettre en cause les compétences de haut niveau.

Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles indique que, selon la direction de la HEIG, les ingénieurs formés ne sont pas en concurrence avec l'IA, mais en complémentarité, celle-ci constituant un outil à maîtriser. Il souligne l'importance de la formation continue.

Le directeur général de l'enseignement supérieur rappelle qu'une étude cantonale menée il y a 2–3 ans concluait à une offre de formation suffisante, la difficulté portant sur la pénurie de personnel formé. Il précise que l'étude n'a pas été réactualisée, tout en restant suivie, le commissaire relevant la rapidité des évolutions récentes du marché.

Le chef de Département souligne la nécessité d'adapter les formations à l'évolution des profils attendus. Il précise que les écoles disposent de l'autonomie nécessaire pour s'adapter, le rôle du Canton étant de les encourager et de vérifier cette adaptation.

Point 9 Plan d'intentions cantonal 2025 – 2028 des hautes écoles vaudoises de type HES

9.2 Les axes stratégiques

A un commissaire qui relève que le PIC sert de base de négociation pour la COB et qui demande ce qu'il y a « à négocier », le directeur général de l'enseignement supérieur explique qu'il s'agit de nombreux équilibres, liés aux réalités cantonales différentes. Il cite l'exemple de priorités vaudoises liées à la pénurie, que d'autres cantons peuvent ne pas partager et ne pas souhaiter financer ; il rappelle que le financement HES-SO implique notamment une part de contribution cantonale (il mentionne 30% pour Vaud). Il ajoute que ces équilibres portent aussi sur les besoins professionnels, les typologies de hautes écoles, et que ces orientations influencent ensuite les choix financiers. Il évoque également des dynamiques liées à des quotas que certains cantons voudraient relever et d'autres non.

Point 10 Missions particulières

Un commissaire s'enquiert de la nature de l'offre de logements mentionnée pour les étudiantes et étudiants de l'HESAV. Il est précisé qu'il s'agit d'une solution transitoire liée à un site historique, comprenant des

chambres individuelles et des logements communautaires, appelée à disparaître avec la mise en service du Campus santé. Conformément au Plan d'intentions cantonal 2025–2028 des hautes écoles vaudoises de type HES, le logement des étudiantes et étudiants relèvera à terme de la Fondation Maisons pour Étudiants Lausanne, un bâtiment dédié étant prévu sur le site du Campus santé, avec des conditions identiques à celles applicables à l'ensemble des étudiantes et étudiants logés par la fondation. La mise à disposition est prévue dès la prochaine rentrée académique.

Quatrième axe – politique institutionnelle

Un commissaire s'interroge sur les départs observés au sein des directions des HES. Il est précisé qu'il ne s'agit pas majoritairement de retraites anticipées, mais de départs à l'âge légal, liés à l'évolution démographique et au départ concomitant d'une génération recrutée lors de la mise en place des HES. Cette situation a nécessité l'anticipation et la formation de la relève. Il est ajouté que le renouvellement du personnel s'inscrit dans un contexte de forte concurrence sur le marché du travail, les HES recrutant dans les mêmes viviers que les milieux professionnels, avec des difficultés accrues dans certains domaines, notamment celui des soins.

Thématiques clés

Egalité des chances

A la demande d'une commissaire, il est précisé que la démarche étudiante ayant conduit à l'adoption d'une directive contre le harcèlement s'inscrit dans un processus parallèle mené à l'échelle de la HES-SO, ayant abouti à une directive-cadre commune, sur la base de laquelle chaque haute école a adopté ses propres directives. Il est confirmé que l'ensemble des institutions concernées disposent aujourd'hui de directives conformes à ce cadre. La commissaire relève que l'EMPD ne met pas suffisamment en évidence ce caractère transversal, ce qui peut prêter à confusion.

6. EXAMEN DES OBJECTIFS ET VOTES

[La lecture du point 9.4, présente les objectifs, se fait en parallèle du vote des objectifs]

6.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE DES OBJECTIFS

Premier axe : Des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels

Objectif 1 axe 1

Un commissaire estime que les formations devraient permettre de réguler non seulement les situations de pénurie, mais également les éventuelles situations de saturation du marché du travail. Il propose, à ce titre, une modification de la première action du premier axe, afin de prendre en compte les deux dynamiques. Il cite notamment l'ECAL, qu'il considère comme potentiellement exposée en raison des développements liés à l'informatique et à l'intelligence artificielle :

a. prendre en compte les pénuries ou saturations dans l'évolution des cursus de formation.

Si les déséquilibres peuvent exister dans les deux sens, le chef de Département relève que, s'agissant de l'ECAL, les effectifs sont de facto régulés par des quotas et des mandats de financement limités. Il souligne en outre que l'employabilité des diplômés de l'ECAL est actuellement très élevée. Il relativise l'impact de l'intelligence artificielle en rappelant que les évolutions technologiques ont historiquement conduit à des adaptations des métiers plutôt qu'à leur disparition. Il insiste sur la nécessité de conserver une certaine flexibilité dans les formations et réaffirme son attachement à la liberté de choix des étudiants, estimant qu'il serait injuste de chercher à orienter ou restreindre les parcours individuels sur la base de projections générales (un étudiant entrant dans une filière « saturée » sera peut-être le meilleur de sa volée).

Un commissaire indique ne pas soutenir l'amendement proposé. Il relève que l'intelligence artificielle repose sur des corpus de données existants et ne peut évoluer sans leur renouvellement. À cet égard, les étudiants de l'ECAL jouent un rôle central par leur créativité, qui contribue à enrichir et faire évoluer ces corpus. Leur capacité d'invention dépasse la simple reproduction de formes existantes et explique leur forte employabilité. Cette créativité constitue une valeur ajoutée que l'intelligence artificielle ne peut reproduire.

Le directeur général de l'enseignement supérieur rappelle que l'ouverture ou la fermeture de filières, ainsi que la modification des quotas, relèvent de la compétence intercantonale du comité gouvernemental de la HES-SO. Il précise que les filières font l'objet d'évaluations régulières et que des ajustements de financement, voire des fermetures, peuvent intervenir en cas de surfinancement. Il confirme que des mécanismes existent déjà pour tenir compte de situations de saturation.

Le commissaire remarque que, si l'on entend respecter pleinement la liberté de choix des étudiants, il ne faudrait alors pas tenir compte des pénuries. Il estime toutefois légitime de reconnaître que le système peut être confronté tant à des pénuries qu'à des situations de saturation.

Vote sur l'amendement : par 3 voix contre 10 et 2 abstentions, la commission refuse l'amendement.

Un commissaire, se référant à l'action c figurant dans la colonne de droite, interroge sur des exemples concrets de collaboration entre l'école obligatoire, le post-obligatoire et les HES. Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles cite notamment la participation aux salons des métiers pour présenter les cursus et domaines professionnels, ainsi que des actions telles que des journées « étudiant d'un jour » ou des portes ouvertes destinées au public scolaire.

<i>Par 14 voix pour et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 1 (axe 1) tel que proposé par le Conseil d'Etat.</i>

Objectif 2 axe 1

Un commissaire exprime des réserves quant aux indicateurs proposés. Il rappelle que ceux du PIC précédent n'ont pas été suivis et juge problématique d'adopter à nouveau des indicateurs dont la vérifiabilité n'est pas assurée. Il s'interroge en particulier sur les analyses de satisfaction prévues, tant sur leur portée concrète que sur leur coût et leur mise en œuvre.

Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles explique que les analyses de satisfaction dont il est question concernent les contacts étroits entre les hautes écoles et les milieux professionnels, importants. Il s'explique : l'ESAV est par exemple en lien avec le CHUV, ainsi que d'autres acteurs du domaine des soins, afin d'évaluer l'adéquation des compétences des diplômés. Les départs précoces dans certaines professions, notamment les soins infirmiers, justifient par exemple l'analyse des causes, par des sondages ou études menées par les écoles. Ce sont ces indicateurs qui dont il s'agit ici et il considère que ceux-ci sont pertinents et parfaitement maîtrisés par les établissements eux-mêmes.

Un autre commissaire estime qu'il lui semble assez clair, dans le contexte actuel, que les départs des jeunes professionnels de la santé s'expliquent principalement par des questions salariales. A ce sujet, le chef de Département précise que la pénibilité des métiers et d'adaptation aux rythmes de travail jouent également un rôle important. Il précise que ces enjeux sont pris en compte dans le cadre du programme InvestPro, qui vise à soutenir tant les conditions salariales que les évolutions structurelles.

<i>Par 14 voix et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 2 de l'axe 1.</i>

Objectif 3 axe 1

La présidente revient sur la formation en emploi, en relevant qu'elle s'est développée notamment pour des personnes plus âgées, déjà insérées dans la vie professionnelle et familiale, ainsi que pour des personnes ne pouvant assumer une formation à plein temps, notamment en raison du système de bourses. Elle s'interroge sur les perspectives de renforcement de ce type de formation, qu'elle juge pertinent, et relève qu'il est encore peu visible dans l'EMPD.

Le chef de Département confirme : la formation en emploi est en plein développement. Il précise que deux formations supplémentaires ont déjà été ouvertes dans ce format durant l'année en cours. Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles ajoute que toutes les formations ne se prêtent pas à un modèle en emploi, mais que l'objectif est précisément d'étendre cette possibilité à des formations qui ne l'offraient pas jusqu'à présent.

Un commissaire suggère que, dans les indicateurs relatifs à l'évolution du nombre d'étudiants, il serait pertinent d'intégrer également des données sur les taux d'échec ou d'abandon (drop-out). Le chef de Département indique que cette proposition sera prise en considération.

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 3 axe 1.

Objectif 4 axe 1

Un commissaire s'interroge sur l'usage répété du terme « efficience ». Il demande ce qu'il convient d'entendre concrètement par une offre de formation « efficiente » ou « non efficiente », notamment au regard de l'intitulé concerné.

Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles illustre la notion par un exemple : des personnes issues d'écoles supérieures qui s'orientent ensuite vers une HES peuvent se voir reconnaître jusqu'à 120 crédits ECTS, afin d'éviter des parcours redondants et de valoriser les compétences déjà acquises. Il précise que l'efficience implique également une bonne coordination entre les offres ES et HES, lesquelles doivent être complémentaires et non concurrentielles. Il cite le domaine du travail social, où des écoles supérieures, régies par les ordonnances du SEFRI, peuvent ouvrir ou fermer des formations, tandis que les HES s'inscrivent dans le dispositif HES-SO, ce qui nécessite une cohérence globale de l'offre au regard des besoins.

Le chef de Département relève, s'agissant de la lettre b, qu'il aurait été mieux d'intégrer dans le texte les termes actuellement placés entre parenthèses, et inversement. « abandon ou arrêt des études (drop-out) ».

Un commissaire, à propos des indicateurs mentionnés sous la lettre c, exprime sa réserve face à ce qu'il perçoit comme un risque de bureaucratisation, notamment concernant l'« analyse des mesures mises en place pour faciliter la transition post-obligatoire vers l'enseignement supérieur ».

Un autre commissaire relève le niveau élevé du décrochage et des abandons définitifs, particulièrement préoccupant dans un contexte de pénurie de personnel de santé, et s'interroge sur les réponses du Conseil d'État, notamment face aux départs précoces de la profession et aux abandons avant 35 ans. Il se déclare déçu par cet objectif qui n'apporte aucune réponse à cette problématique importante.

Il est précisé que ces constats concernent principalement le domaine de la santé et s'inscrivent dans les actions du plan cantonal InvestPro ainsi que dans les mesures fédérales liées à l'initiative « Soins infirmiers forts », axées sur la fidélisation, la valorisation des métiers et l'amélioration des conditions de travail. Des mesures sont également mises en œuvre pour limiter les abandons en cours de formation, par un accompagnement social et financier, des soutiens académiques et une meilleure préparation à l'entrée dans la vie professionnelle. Le Conseil d'État souligne agir dans ce cadre sans créer de distorsions sur le marché du travail, tout en garantissant une offre suffisante de places de formation dans des secteurs stratégiques.

Des commissaires relèvent toutefois, d'une part, que certaines améliorations organisationnelles (notamment en matière d'horaires) ont des effets positifs sans lever la pénibilité structurelle des métiers et, d'autre part, que les mesures InvestPro auraient été freinées par les contraintes financières récentes.

Par 14 voix et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 4 de l'axe 1.

Deuxième axe : Des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations

Objectif 1 axe 2

Un commissaire exprime des réserves sur la formulation visant à « intensifier les relations » avec les milieux professionnels, estimant que, dans le domaine sanitaire, ces relations sont déjà très développées.

Le chef de Département répond que la formulation pourrait aussi s'entendre comme un maintien ou une consolidation de ces relations. Il rappelle qu'il s'agit d'un document stratégique exprimant une intention générale et qu'il ne convient pas de s'attacher excessivement au choix des termes. Il précise enfin que

l'évolution de ces relations dépendra en grande partie des besoins exprimés par les milieux économiques et professionnels, et non d'une décision unilatérale de l'État.

Par 14 voix et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 1 de l'axe 2.

Un commissaire souligne positivement la mention explicite des domaines artistiques dans les actions visant le positionnement comme partenaire reconnu : ces domaines étant souvent négligés, il se réjouit qu'ils apparaissent à plusieurs reprises dans les objectifs.

Objectif 2 axe 2

À un commissaire qui s'interroge sur la pertinence du développement de start-up comme objectif relevant des HES-SO et se demande si cela fait pleinement partie de leurs missions, le chef de Département confirme que tel est le cas et mentionne, à titre d'exemple, l'octroi récent d'une caution par la LAD pour le développement d'une start-up déjà active et en croissance. Il précise que, si l'EPFL constitue l'acteur principal dans ce domaine, le développement de start-up est également encouragé au sein des HES.

Un autre commissaire estime quant à lui que le développement de start-up constitue un indicateur pertinent dans certains domaines, notamment l'ingénierie et la recherche technologique, mais beaucoup moins dans d'autres, comme la santé ou les domaines artistiques. Il estime dès lors que cet indicateur ne fait sens que pour une partie des filières HES-SO. Le chef de Département objecte que des initiatives existent également dans le domaine de la santé, citant des projets issus de la recherche ayant débouché sur des produits concrets et des entreprises. Le directeur opérationnel en charge des hautes écoles ajoute que le soutien aux start-up vise souvent des projets interdisciplinaires qui favorisent le décroisement entre filières, par exemple entre santé, ingénierie, gestion, design ou travail social. Il relève que ces collaborations transversales permettent l'émergence de projets innovants, y compris dans le champ de l'innovation sociale.

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 2 axe 2.

Objectif 3 axe 2

Par 14 voix et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 3 de l'axe 2.

Objectif 4 axe 2

A un commissaire qui estime que l'indicateur proposé semble peu adéquat, le directeur opérationnel en charge des hautes écoles illustre la difficulté liée à cette action en rappelant le calendrier très contraint : la remise des clés du Campus santé est prévue le 14 août, pour une rentrée des hautes écoles le 16 septembre, soit un délai d'environ un mois et demi pour regrouper cinq sites en un seul. Il précise que l'indicateur principal sera le passage de cinq sites à un site unique et souligne l'ampleur du travail à réaliser, tout en indiquant que les travaux avancent conformément au planning.

Une autre commissaire, sur le point b, s'interroge sur les modalités de financement de cette opération, en faisant le lien avec le contexte budgétaire actuel et les interrogations exprimées notamment par la HeTSL dans son propre plan. Le chef de Département répond que les travaux sont en cours et que le déménagement aura lieu comme prévu. Il indique que les moyens nécessaires seront mis à disposition afin de permettre la réalisation du projet.

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 4 axe 2.

Troisième axe : Une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution

Objectif 1 axe 3

Le directeur général de l'enseignement supérieur précise que cet objectif concerne avant tout la relève au sein des hautes écoles, en particulier le recrutement du personnel d'enseignement et de recherche. Il relève la difficulté à réunir des profils disposant à la fois de compétences académiques et d'une expérience professionnelle, ce qui constitue un enjeu majeur pour les HES.

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 1 axe 3.

Objectif 2 axe 3

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 2 axe 3.

Objectif 3 axe 3

Par 14 voix contre 1, la commission adopte l'objectif 3 de l'axe 3.

Objectif 4 axe 3

Une commissaire dépose l'amendement suivant :

- a. *Prendre en compte l'évolution démographique, les besoins de l'économie et les moyens financiers à disposition dans l'élaboration de l'offre de formation et du développement de la recherche*
- b. *Mettre les moyens financiers pour réaliser les objectifs cantonaux.*

Le chef de Département relève que la mise en œuvre de l'objectif tel que formulé dans cet amendement dépendrait en dernier ressort des décisions du Grand Conseil. Il conviendrait, le cas échéant, de le formuler explicitement.

Un commissaire propose qu'un indicateur fasse explicitement référence à l'acceptation ou au refus par le Grand Conseil. Le chef de Département estime qu'un tel indicateur serait superfétatoire, dans la mesure où il n'est pas possible d'anticiper les décisions financières futures du Grand Conseil, et réitère que la seule formulation possible reste celle d'une mise en œuvre sous réserve de l'acceptation du Grand Conseil.

Une autre commissaire estime que l'indicateur devait être le catalogue de mesures financières mises en place.

Pour une autre encore, la Commission affirmerait par le biais de cet amendement l'importance de garantir des moyens suffisants aux HES, notamment dans un contexte budgétaire contraint.

Un commissaire précise que l'objectif en question vise avant tout à définir des priorités en tenant compte de l'évolution démographique, des besoins de l'économie et des moyens financiers disponibles. Il souligne la cohérence de cette formulation et indique dès lors ne pas soutenir l'amendement proposé. Le chef de Département confirme que l'amendement déposé est contradictoire avec l'intitulé de l'objectif (*Prioriser et développer les missions de chaque HES dans le périmètre des ressources financières à disposition*).

Une commissaire relève enfin que, s'agissant des indicateurs, un catalogue de critères semblerait plus pertinent qu'un catalogue de mesures, sans toutefois proposer de nouvel amendement.

Vote sur l'amendement : par 7 voix contre 8 la Commission refuse l'amendement déposé.

Par 14 voix et 4 abstentions, la commission adopte l'objectif 4 axe 3 tel que proposé par le Conseil d'Etat.

Objectif 5 axe 3

Un commissaire aurait souhaité que les lettres a et b soient mises ensemble : les questions de coordination et d'outils communs concernent également les risques liés à la protection des données et à la cybercriminalité. Il souligne l'intérêt de développer, dans la mesure du possible, des solutions communes à l'ensemble des hautes écoles. Il précise ne pas souhaiter déposer d'amendement à ce stade, mais insiste sur l'importance d'une approche coordonnée.

A l'unanimité, la commission adopte l'objectif 5 axe 3.

6.2. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE DU DECRET

L'art. 1 du projet de décret est adopté par 14 voix pour et 1 abstention.

L'art. 2 du projet de décret est adopté par 14 voix pour et 1 abstention.

L'art. 3 du projet de décret est adopté par 14 voix pour et 1 abstention.

7. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

Par 14 voix pour et 1 abstention, la commission accepte le projet de décret.

8. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret par 14 voix pour et 1 contre.

Ecublens, le 22 février 2026

*La rapporteuse :
Sylvie Pittet Blanchette*

Un rapport de minorité est annoncé.