canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

sur le Plan d'intentions cantonal 2025 – 2028 des Hautes écoles vaudoises de type HES

TABLE DES MATIERES

1. Abréviations 3
2. L'essentiel en bref 5
3. Introduction 6
4. Contexte general 8
5. Démarche d'élaboration 9
6. Contexte et caractéristiques des HES 11
6.1 Les chantiers principaux des HES vaudoises d'ici à 2030 11
6.2 Le paysage des HES 11
6.3 Modèle financier 15
6.4 Infrastructures 15
7. Quatre enjeux spécifiques à adresser 18
7.1 La contribution à la réduction de pénurie de professionnels qualifiés 18
7.2 La flexibilité et l'agilité dans les parcours de formation 20
7.3 L'accompagnement de la transition numérique/digitale et des transformations liées à l'IA 21
7.4 La contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment 22
8. Conséquences 25
8.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité) 25
8.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres) 25
8.3 Conséquences en termes de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique 25
8.4 Personnel 25
8.5 Communes 25
8.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie 25
8.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 25
8.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA26
8.9 Découpage territorial (conformité à DecTer) 26
8.10 Incidences informatiques 26
8.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 26
8.12 Simplifications administratives 26
8.13 Protection des données 26
8.14 Autres 26
9. Plan d'intentions cantonal 2025 – 2028 des Hautes écoles vaudoises de type HES 27
9.1 Les niveaux institutionnels visés par le Plan d'intentions cantonal 27
9.2 Les axes stratégiques 27
9.3 Points d'attention particuliers sollicités auprès des HES vaudoises 27
9.4 Premier axe : Des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels 28
9.5 Deuxième axe : Des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations 35
9.6 Troisième axe : Une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution 40
10. Missions particulières 48
11. Bilan de la mise en œuvre du Plan d'intentions cantonal 2021-2024 50
12. Conclusion 69
13. Annexes 70

1. ABREVIATIONS

AHES	Accord intercantonal sur les HES
BA	Bachelor
C4	Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé
CAS	Certificate of advanced studies
CG	Comité gouvernemental HES-SO
C-HES-SO	Convention intercantonale du 26 mai 2011 sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
COB	Convention d'objectifs quadriennale
DEF	Département de l'enseignement et de la formation professionnelle
DEIEP	Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
ECAL	Ecole cantonale d'arts de Lausanne
ECG	Ecole de culture générale
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiant.e.s
EHL	Hospitality Business School (Ecole hôtelière de Lausanne)
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ES	Ecole supérieure
FBM	Faculté de biologie et de médecine
FMEL	Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne
FRI	Fonds de recherche et d'impulsion (pour la HES-SO), respectivement :
	Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (pour la Confédération)
HE	Haute école
La Source	Institut et Haute Ecole de la Santé La Source
HEIG-VD	Haute école d'ingénierie et de gestion du Canton de Vaud
HEMU	Haute école de musique Vaud Valais Fribourg
HEP Vaud	Haute école pédagogique du Canton de Vaud
HES	Haute école spécialisée
HESAV	Haute école de santé Vaud
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HETSL	Haute école de travail social et de la santé Lausanne
HEU	Haute école universitaire (université ou école polytechnique fédérale)
IA	Intelligence artificielle
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles
LFCo	Loi fédérale sur la formation continue
LHEP	Loi sur la Haute école pédagogique

LHEV	Loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES
LSubv	Loi sur les subventions
MA	Master
MAS	Master of advanced studies
MINT	Mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique
MP	Mandat de prestations
OCOSP	Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle
OFS	Office fédéral de la statistique
PAT	Personnel administratif et technique
PdD	Plan de développement
PEC	Plan d'études cadre
PER	Personnel d'enseignement et de recherche
PFD	Plan financier et de développement HES-SO
PiBS	Bachelor intégrant la pratique
PIC	Plan d'intentions cantonal
Ra&D	Recherche appliquée et développement
RA-HEV	Règlement sur les assistants des hautes écoles cantonales vaudoises de type HES
RH	Ressources humaines
RLHEV	Règlement d'application de la loi du sur les hautes écoles vaudoises de type HES
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SI	Soins infirmiers
SILAB	Source Innovation Lab
swissuniversities	Association réunissant les Hautes écoles suisses (HEU, HES et HEP), siège en assemblée plénière en tant que Conférence des recteurs des Hautes écoles
UNIL	Université de Lausanne

2. L'ESSENTIEL EN BREF

Des hautes écoles tournées vers l'avenir

L'élaboration du plan d'intentions cantonal 2025-2028 pour les hautes écoles de type HES permet, à l'instar des plans stratégiques dévolus à l'Université de Lausanne (UNIL) ou à la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud), de définir les orientations politiques que le Canton de Vaud souhaite donner aux HES.

Pour la première fois depuis l'établissement des HES, le nombre de personnes inscrites aux études stagne, voire régresse, alors que les moyens financiers à disposition se contractent. Ces éléments conjoncturels, intégrés au processus d'élaboration du plan d'intentions cantonal 2025-2028, conduisent à inscrire une rupture intervenant après une période de développement s'appuyant sur plus de vingt années de croissance.

Fort de ces éléments, le Conseil d'Etat a souhaité prioriser le développement stratégique des HES sur quatre enjeux clés :

- la contribution à la réduction de pénurie de professionnels qualifiés ;
- la flexibilité et l'agilité dans les parcours de formation ;
- l'accompagnement de la transition numérique/digitale et des transformations liées à l'IA ;
- la contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment.

Afin de coordonner la traduction de ces enjeux en objectifs et actions, la présentation par missions utilisées dans les précédents plans d'intentions 2017-2020 et 2021-2024 (formation ; recherche ; contribution à la société ; développement institutionnel) a été abandonnée au profit d'axes thématiques. Ce choix méthodologique a pour objectif d'offrir, au travers de trois axes choisis, une lecture claire des orientations stratégiques souhaitées pour les HES à l'horizon 2028. Cette approche offre également une prise de hauteur et permet ainsi de laisser aux HES la responsabilité de mener à bien leurs missions opérationnelles de base, prévues et encadrées par la loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV), qui font par ailleurs l'objet d'un suivi régulier.

Ce choix de trois axes stratégiques doit également être perçu comme un moyen de projeter les HES au-delà de la période 2025-2028, qui doit être considérée comme une période charnière dans laquelle elles devront faire face à des changements conjoncturels importants. Afin de leur permettre d'évoluer pour répondre aux enjeux cités, les trois axes choisis sont :

- des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels ;
- des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations ;
- une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution.

Le Plan d'intentions cantonal (PIC) 2025-2028 s'appuie enfin sur la période stratégique précédente. En ce qui concerne les quatre années à venir, période couverte par le présent PIC, le Conseil d'Etat est confiant quant au futur qui attend les HES vaudoises et c'est avec conviction qu'il se réjouit de pouvoir s'appuyer sur les forces de ces hautes écoles professionnalisantes ; celles-ci sauront prendre le tournant qui semble se dessiner et préparer leur avenir pour faire face aux défis qui les attendent tout en anticipant les tendances à venir.

3. INTRODUCTION

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) transmet le Plan d'intentions cantonal (PIC) pour la période 2025-2028 des hautes écoles vaudoises de type HES (ci-après : HES[1]) au Grand Conseil pour adoption. Il présente les axes stratégiques et les orientations politiques en faveur des six HES qui relèvent de la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV).

Le PIC répond à deux objectifs de niveaux différents :

- **niveau cantonal** : comme stipulé dans la LHEV, il sert de **boussole stratégique** et d'aide au pilotage en présentant les orientations politiques souhaitées pour une période de quatre ans pour les six HES vaudoises, à savoir : la Haute école de santé Vaud (HESAV) ; la Haute école d'art et de design de Lausanne (ECAL) ; la Haute école d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD) ; la Haute école de la santé La Source (La Source) ; la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL) ; la Haute école de musique Vaud, Valais, Fribourg, qui comprend des sites décentralisés à Sion et Fribourg (HEMU). Ce plan d'intentions peut être comparé aux plans stratégiques de la HEP Vaud et de l'UNIL. Il présente par ailleurs les missions particulières confiées par le Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (ci-après : le DEF ou le Département) aux HES ;
- **niveau intercantonal** : dans le cadre de la convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (C-HES-SO), le DEF établit le PIC qui sert, parallèlement à la stratégie cantonale, **de base de négociation pour la convention d'objectifs quadriennale** (COB[2]) de la HES-SO, convention signée entre les cantons et le rectorat de la HES-SO. La COB définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons partenaires.

Le PIC s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat pour une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Les objectifs proposés tiennent compte notamment du programme de législature[3], de la vision du DEF quant à l'évolution des HES et de leur environnement, ainsi que de la stratégie de développement propre à chacune des six HES.

Le Conseil d'Etat rappelle que les HES ont bénéficié au cours des deux dernières décades d'une phase de développement marquante. Celles-ci, tout comme la HEP Vaud, ont dû se mettre en conformité avec le cadre fédéral qui les a fermement positionnées au niveau tertiaire, aux côtés des universités et des écoles polytechniques, tout en veillant à maintenir leurs spécificités. Dans le Canton de Vaud, les HES ont pleinement bénéficié de ces vingt années et ont largement pu développer une recherche de qualité et soutenir la création d'une relève académique, tout en poursuivant leur mission fondamentale de formation. Fortes du soutien constant apporté par l'Etat pour leur croissance, ces institutions arrivent désormais à maturité et sont pleinement inscrites comme actrices du niveau tertiaire.

Aujourd'hui, un nouveau contexte intervient. La croissance des étudiants atteint un plateau, voire régresse dans certains domaines et dans les cantons voisins. Les marges de manœuvre financières de l'Etat et de la Confédération se contractent, et la dynamique de croissance portée jusqu'ici doit être questionnée. Finalement, les besoins des terrains professionnels évoluent de plus en plus rapidement, notamment en lien avec des enjeux tels que les transformations apportées par le numérique, les questions de durabilité au sein d'une société dont les besoins sont en constante évolution, ou encore le vieillissement de la population. C'est pourquoi, après leur avoir donné des objectifs larges de développement, le Canton souhaite aujourd'hui s'appuyer sur l'apport central et stratégique des HES au marché du travail et à l'économie pour donner des orientations plus précises sur les axes pour lesquels il concentrera plus spécifiquement son soutien. La vision – jusqu'ici centrée sur le développement des axes de travail traditionnel des HES que sont la formation, la recherche, la

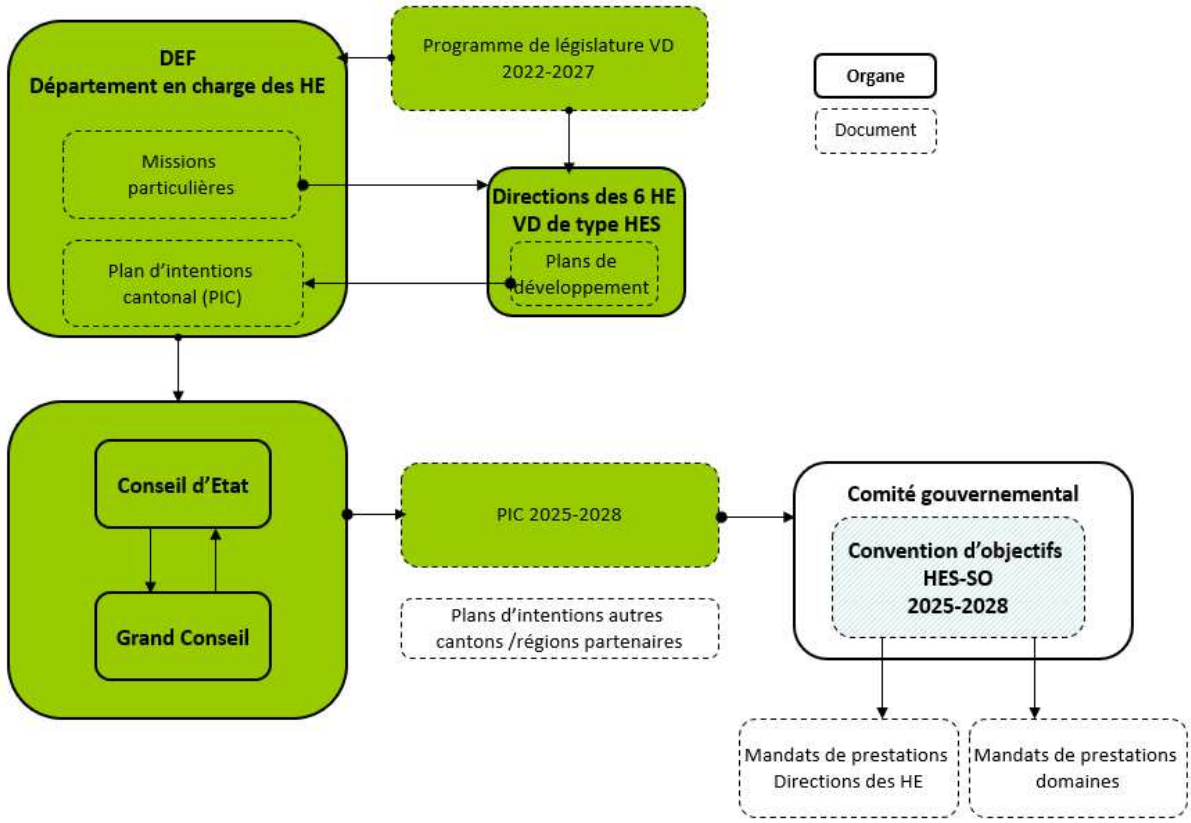
[1] L'intitulé prévu par la LHEV est : « hautes écoles vaudoises de type HES », conformément à la Convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (C-HES-SO) qui stipule qu'il n'existe qu'une seule HES en Suisse occidentale : la HES-SO. Toutefois, par mesure de simplification et de lisibilité, le terme de HES est utilisé dans ce document en lieu et place de « hautes écoles vaudoises de type HES » lorsqu'il est fait référence aux six HES vaudoises.

[2] La COB 2025-2028 de la HES-SO est jointe en annexe à ce document pour information.

[3] Les objectifs du programme de législature 2022-2027 qui portent plus spécifiquement sur les hautes écoles sont les suivants : objectif 1.6 « Consolider les hautes écoles (UNIL, HES, HEP) et le CHUV comme pôles d'excellence » et 1.7 « Veiller à l'équilibre du marché du travail en valorisant les ressources de la population résidente et en proposant des formations adaptées aux besoins de l'économie et des emplois émergents ». (p.42-44, PL2022-2027).
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/ce/fichiers_pdf/PL2022-2027_vFINAL-petit.pdf

contribution à la société et le développement institutionnel – évolue dans une proposition qui part du principe que les missions de base se poursuivent et qu'il n'est plus nécessaire de préciser des objectifs relativement opérationnels pour cela. C'est pourquoi les propositions soumises reflètent davantage une dimension de pilotage stratégique, transposition de l'orientation politique souhaitée pour la poursuite du développement des HES.

Figure 1 – *Processus de rédaction du PIC 2025 – 2028*



Le présent EMPD est organisé de la manière suivante.

Les chapitres 1 à 4 introduisent la thématique, puis le chapitre 5 renseigne sur la démarche adoptée pour élaborer le PIC 2025-2028. Le chapitre 6 rappelle le contexte et les caractéristiques des HES, puis le chapitre 7 présente les principaux enjeux alors que les conséquences sont exposées au chapitre 8. Quant au chapitre 9 « Plan d'intentions cantonal 2025-2028 des hautes écoles vaudoises de type HES », celui-ci constitue le cœur du présent EMPD. C'est cette partie qui est formellement soumise au Grand Conseil pour adoption, plus particulièrement les trois tableaux présentant les objectifs, actions et indicateurs. Le chapitre 10 porte à la connaissance du Grand Conseil les missions particulières que le Canton confie à ses HES. En annexe se trouvent les liens pour accéder à la documentation de contexte relative aux hautes écoles de type HES, à la HES-SO et au PIC dans son ensemble.

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

4. CONTEXTE GENERAL

Le présent PIC est la troisième occurrence depuis l'entrée en vigueur progressive de la LHEV en 2014, après les éditions 2017-2020, puis 2021-2024. Cet exercice intervient dans un contexte particulier, en rupture avec les cycles précédents. Si le processus d'élaboration reste identique, des éléments conjoncturels externes influencent ce document. Ces éléments portent sur des aspects financiers et démographiques, d'une part, et sur les effectifs estudiantins, d'autre part.

En effet, après vingt années de développement constant, les enjeux se modifient avec une situation cantonale qui évolue. Le contexte économique laisse moins de marge de manœuvre, le nombre d'étudiantes et d'étudiants atteint un plateau, voire régresse dans certaines filières. La transition numérique se poursuit, l'intelligence artificielle transforme le monde du travail et de la formation, les enjeux d'une société durable s'imposent et le monde du travail exprime des besoins croissants et diversifiés en personnel qualifié.

En lien avec les aspects présentés ci-dessus, le PIC 2025-2028 est porteur d'un nouveau paradigme. Il s'agit aujourd'hui de poser un cadre qui permette de définir les grandes orientations politiques souhaitées à l'horizon 2030 et de déterminer où les HES doivent être amenées. En d'autres termes, l'objectif de cet EMPD est de construire durant le prochain cycle les conditions cadres permettant aux HES vaudoises d'évoluer pour répondre à ce nouveau contexte.

Les notions d'avenir, d'anticipation et d'attractivité constituent le fil rouge de ce PIC. L'objectif est de s'appuyer sur les réussites, les projets développés et les forces des hautes écoles pour mettre encore davantage en avant l'ADN des HES, notamment en **réaffirmant la volonté politique de garantir le niveau professionnalisant du titre de bachelor**. Cela signifie qu'après une formation de trois ans, les étudiants doivent avoir acquis des compétences de haut niveau leur permettant d'intégrer le monde professionnel (à l'exception du domaine de la musique où le titre professionnalisant est le master). La prise en compte de ces éléments doit permettre d'améliorer la lisibilité des HES auprès des milieux socio-économiques, sanitaires et culturels. Fortes de plus de vingt ans de développement, les HES entrent aujourd'hui dans une phase de maturité. Il s'agit désormais de renforcer cette maturité pour qu'elles puissent répondre toujours davantage aux besoins spécifiques du Canton et de sa population.

Cet objectif ne saurait être atteint sans une analyse critique de l'exercice précédent, menée par le biais de la réalisation des mandats de prestations conclus entre le rectorat de la HES-SO et les HES et qui font l'objet de rapports internes de suivi.

5. DEMARCHE D'ELABORATION

Le Canton de Vaud compte sur son territoire neuf hautes écoles de type HES, qui font toutes partie de la HES-SO. Six d'entre elles relèvent de la LHEV : HESAV, l'ECAL, la HEIG-VD, La Source, la HETSL et l'HEMU. Parmi ces six HES, l'ECAL, HESAV et la HEIG-VD sont cantonales et trois ont un statut de haute école privée : la HETSL, La Source et l'HEMU. Trois autres HES sont directement rattachées à la HES-SO par convention. Il s'agit de Changins - Haute école de viticulture et œnologie (Changins), de La Manufacture - Haute école des arts de la scène et de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL).

La périodicité du PIC se calque sur la Convention d'objectifs de la HES-SO qui reprend elle-même la temporalité du message fédéral relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (message FRI 2025-2028).

Dans le cadre de la C-HES-SO, la démarche prévoit que le Canton de Vaud établisse son PIC afin de servir de base de négociation pour la COB de la HES-SO, convention signée entre les cantons partenaires (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO (cf. art. 19 al. 1 let. a et 5 al. 3 C-HES-SO). La COB définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons.

Une boussole stratégique

La LHEV (art. 14 al. 1) indique que le PIC sert de boussole stratégique et d'aide au pilotage en présentant les axes de développement de la politique cantonale en faveur des six HES, à l'instar des plans stratégiques de la HEP et de l'UNIL. Pour ce faire, le PIC s'appuie sur des plans de développement émanant de chacune des HES, documents par lesquels celles-ci définissent, dans le cadre fixé par le Département et la HES-SO, leur vision à long terme, leurs objectifs de développement stratégique et leur évolution probable dans le contexte académique, politique et économique qui leur est propre.

Pour suivre le processus décrit ci-dessus, les directions des six HES vaudoises ont actualisé leurs plans de développement 2021-2024 et ont formulé, dans le cadre de leur autonomie, leurs propres orientations stratégiques pour la période 2025-2028. En parallèle, afin d'être en accord avec les priorités nationales du message FRI 2025-2028, d'une part, et avec les projets cantonaux, d'autre part, le Département a souhaité que les plans de développement prennent en compte quatre points d'attention particulièrement importants pour la prochaine période stratégique. Ces thématiques clés sont :

- la contribution à réduire la pénurie de professionnels qualifiés ;
- la flexibilité et l'agilité dans les parcours de formation ;
- l'accompagnement de la transition numérique/digitale et des transformations liées à l'IA ;
- la contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment.

Les plans de développement ont été ensuite soumis par chacune des six HES à leurs conseils représentatifs respectifs, puis adressés à la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) pour l'élaboration du PIC. Ce processus garantit aux HES leur autonomie, conformément à la C-HES-SO, tout en permettant au Département de jouer son rôle d'autorité de contrôle, de surveillance et de pilotage stratégique.

Dans le cadre du présent cycle stratégique, le processus d'élaboration du PIC et son articulation avec la COB ont été modifiés. Le Canton (par l'entremise de la DGES) a participé à la rédaction de la COB. Les travaux d'élaboration de ce texte se sont déroulés en parallèle à ceux du PIC. La cohérence entre les éléments prévus par la COB et ceux adressés aux HES vaudoises par l'entremise du PIC a donc été assurée.

Adoption

Une fois finalisée, la proposition du Plan d'intentions cantonal 2025-2028 du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

Surveillance et suivi

La conduite et la gestion des six HES sont placées sous la surveillance de l'Etat, les HES étant tenues de rendre des comptes au Département selon l'art. 9 LHEV. Afin d'exercer cette surveillance, plusieurs instruments de contrôle sont mis en place sur le plan cantonal et intercantonal.

Au niveau cantonal, le Département est appelé à s'assurer que les actes et décisions émanant des HES vaudoises sont conformes aux règles de droit supérieur, au PIC et aux objectifs stratégiques spécifiques (missions particulières) formulés par les autorités cantonales. A cet effet, il lui incombe d'approuver les règlements des HES, ainsi que de contrôler leur gestion financière et comptable ; le Département effectue ainsi un contrôle de gestion périodique qui vise notamment à vérifier l'utilisation des ressources (art. 66 LHEV). La LHEV ancre de manière explicite les mécanismes de contrôle. D'une part, elle prévoit l'obligation pour les HES de renseigner le Département sur leurs comptes annuels et de fournir un rapport d'activité (art. 75 LHEV). D'autre part, elle demande au Département de vérifier que la subvention reçue est affectée conformément au mandat de prestations, aux missions particulières confiées par le Département et au budget (art. 76 LHEV). Concernant les missions particulières, comme le financement cantonal se fait sous forme de subvention, l'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation annuelle, conformément à la loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv). Le pouvoir de surveillance comprend enfin le droit pour le Département d'intervenir en cas de défaillance.

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

6. CONTEXTE ET CARACTERISTIQUES DES HES

Les HES s'inscrivent, par nature, dans le prolongement d'une formation professionnelle de base suivie d'une maturité professionnelle ou d'une école de culture générale suivie d'une maturité spécialisée. Elles ont pour mission de veiller à **garantir le niveau bachelor comme niveau professionnalisant**. La force principale de ce type de HE porte sur leur lien direct avec le monde du travail. L'enseignement et la recherche sont, quant à eux, axés sur la pratique et l'application. Ces caractéristiques permettent à ce type de hautes écoles de s'engager dans différentes formes de coopération et de partenariat avec les milieux économiques. Les HES sont ainsi ouvertes à la recherche appliquée, prenant une part active à la vie économique, sociale et sanitaire du Canton en servant de relais pour le transfert des connaissances et des technologies. Un autre avantage des HES est de former de futurs professionnels en trois ans seulement (niveau bachelor), directement employables une fois diplômés, grâce notamment à un système d'alternance entre des périodes de formation et des stages professionnels (contacts réguliers avec le monde du travail). Ces formations exigeantes permettent aux étudiants d'acquérir des compétences de haut niveau leur permettant d'intégrer rapidement le monde professionnel (à l'exception du domaine de la musique où le titre professionnalisant est le master). Compte tenu du fait que les formations offertes sont en adéquation constante avec les besoins de l'économie, les personnes formées en HES sont très recherchées et le taux de chômage des diplômés est extrêmement bas, environ 2% seulement, un an après l'obtention d'un bachelor dans une HES[4] (tous domaines confondus). Dans la plupart des domaines, on peut parler d'employabilité immédiate.

6.1 Les chantiers principaux des HES vaudoises d'ici à 2030

Les chantiers prioritaires pour les années à venir sont notamment les suivants :

- contribuer à réduire les **pénuries** en personnel qualifié dans les domaines Santé, Travail social et Ingénierie ;
- affiner la cohabitation entre les **niveaux ES et HES** en particulier dans le domaine Social ;
- mettre en service et **exploiter le Campus santé et le C4** (Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé) (y.c. le déménagement dans le campus) ;
- gérer les **effectifs** estudiantins **en stagnation**, dans un contexte financier de plus en plus tendu ;
- définir de manière fine **les périmètres d'action** des HES, des services cantonaux et de la HES-SO ;
- faire face aux conséquences sur les HES d'un **contexte international** instable ;
- prendre en compte l'évolution du **numérique**, notamment les défis liés à l'intelligence artificielle ;
- développer le **rayonnement des HES**, tout particulièrement pour les domaines artistiques.

Ces différents chantiers se retrouvent de manière transversale dans les objectifs fixés par le PIC 2025-2028 (cf. chapitre 9).

6.2 Le paysage des HES

Le contexte fédéral

Les financements de la Confédération représentant une part importante des budgets des HES[5], le désengagement financier amorcé par le Conseil fédéral provoque de sérieuses inquiétudes sur les perspectives budgétaires des HES vaudoises. La planification financière du Message FRI 2025-2028[6] adoptée par le Parlement en décembre 2024 est en effet largement inférieure aux besoins et en

[4] Source : OFS, Enquête auprès des personnes diplômées des hautes écoles (EHA), 2022.

[5] En plus des contributions de base en faveur des HES qui sont censées couvrir 30% des fonds publics nécessaires au financement des hautes écoles, la LEHE dispose que la Confédération finance des contributions liées à des projets ainsi que des contributions aux investissements infrastructurels. A ces financements s'ajoutent la recherche sur mandat de l'Administration fédérale et les fonds compétitifs, en particulier ceux gérés par le FNS et Innosuisse.

[6] https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2024/900/fr ; https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/politique-fri/2025-2028.html

décalage avec les objectifs fixés au système des hautes écoles. Par ailleurs, les mesures d'allègement des finances fédérales mises en consultation par le Conseil fédéral en janvier 2025 augurent de coupes considérables dans les diverses sources de financement fédéral des HES. Cette situation financière très défavorable représentera un défi pour l'ensemble des hautes écoles suisses et leurs autorités de tutelle au cours de la période couverte par le présent PIC.

La HES-SO

Les six HES vaudoises font partie du réseau intercantonal de la HES-SO. Créée en 1998, avec ses 28 hautes écoles sises dans sept cantons différents (Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud), la HES-SO compte à la rentrée 2024-2025 près de 21'000 étudiantes et étudiants, ce qui fait d'elle la plus grande HES de Suisse. Les formations, les activités de recherche appliquée et développement et les prestations de service sont offertes dans les six domaines suivants : ingénierie et architecture, économie et services, design et arts visuels, santé, travail social, musique et arts de la scène.

La Convention d'objectifs quadriennale (COB)

Le principal élément de gouvernance de la HES-SO est la COB qui définit les missions, les axes de développement, le portefeuille de produits, le plan financier et de développement ainsi que les objectifs et leurs indicateurs de mesures. Elle est conclue entre le CG, au nom des cantons, et la rectrice de la HES-SO. A ce jour, deux exercices ont déjà été réalisés et la 3ème COB a été ratifiée par le CG au printemps 2025.

L'apport du Canton de Vaud à la COB est constitué du PIC qui présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur des six HES vaudoises pour la période concernée. Le PIC s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique cantonale pour l'ensemble de ses hautes écoles. Dans ce sens, les objectifs proposés pour les HES vaudoises sont intégrés dans une vision plus large élaborée par le Département, qui inclut la politique approuvée par le Grand Conseil dans les plans stratégiques pluriannuels de la HEP Vaud et de l'UNIL.

LHEV et autonomie des HES vaudoises

L'entrée en vigueur progressive de la LHEV dès 2014 a constitué un changement majeur, en particulier pour les trois HES cantonales (ECAL, HESAV, HEIG-VD). En effet, la LHEV a introduit une plus large autonomie pour les hautes écoles. Cette autonomie s'est concrétisée en conférant à chacune des trois hautes écoles cantonales le statut d'établissement de droit public doté de la personnalité morale et en établissant la participation financière de l'Etat sous forme de subventions. Les HES privées subventionnées (HETSL, HEMU, La Source), qui sont organisées sous forme de fondations, sont liées au Département par conventions ; la participation financière de l'Etat prend aussi la forme d'une subvention annuelle. Toutes sont ainsi dotées des instruments (Conseils représentatifs - art. 27 LHEV et Conseils professionnels - art. 30 LHEV) destinés à accompagner leur adaptation aux évolutions de leur environnement propre, ainsi que leur aptitude à saisir les opportunités de développement de leurs prestations académiques. La conduite et la gestion des HES vaudoises restent cependant placées sous la surveillance de l'Etat.

L'autonomie des HES entre aujourd'hui dans une phase de maturité. La LHEV a permis l'implémentation des nouvelles fonctions du personnel d'enseignement et de recherche, le renforcement des assistants, le soutien à la relève, le développement de la Ra&D, la création d'un fonds de recherche et d'innovation et l'optimisation de la gestion institutionnelle.

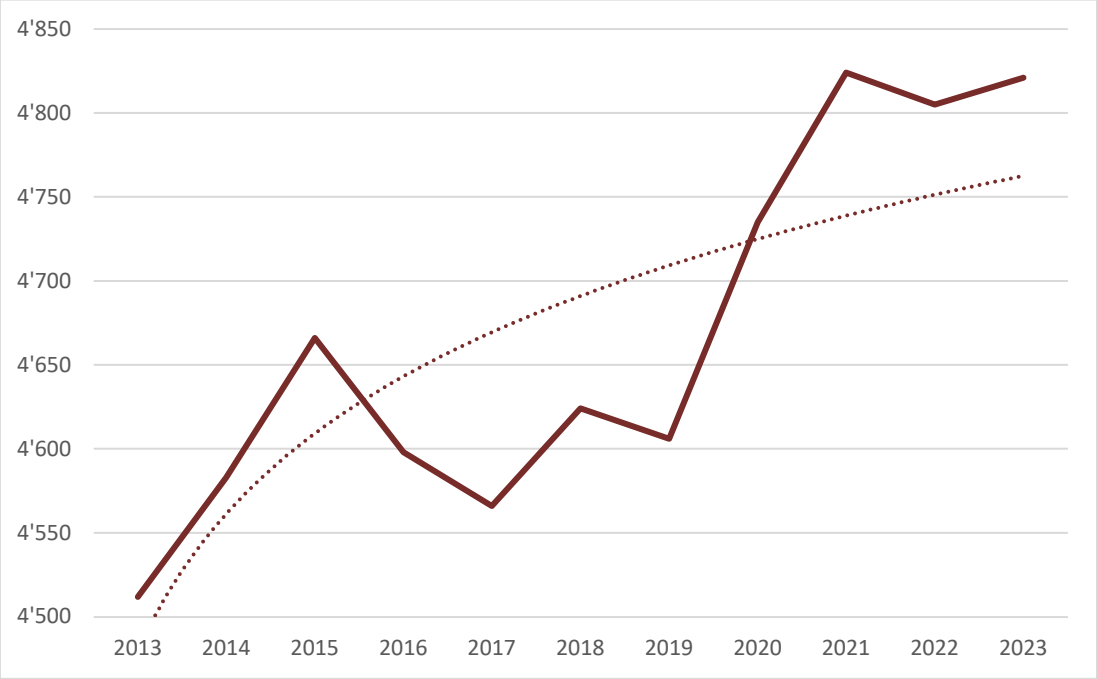
En ce qui concerne la place des HES vaudoises au sein de la HES-SO, celle-ci s'articule entre l'autonomie qui leur a été conférée par le Canton, les liens étroits avec le Département par l'entremise de la DGES (haute surveillance, contrôle et suivi des activités) et, enfin, la conduite centralisée du rectorat de la HES-SO. Cela se traduit notamment par une charge de *reporting* importante pour les HES auprès de la HES-SO et de la DGES, même si des mesures sont prises pour concilier et optimiser le rendu de l'un à l'usage de l'autre. Cette tension entre autonomie des HES vaudoises, haute surveillance du Département et centralisation par le rectorat de la HES-SO peut parfois limiter le développement des HES, leurs choix stratégiques devant notamment se conformer aux mécanismes d'ensemble de la HES-SO. Enfin, l'autonomie accordée par les autorités vaudoises aux HES permet à chacune d'elle de poursuivre ses activités avec une marque identitaire de l'école forte et reconnue.

Les autres cantons membres de la HES-SO ont, pour la plupart, privilégié une organisation avec une direction générale, organisation qui a tendance à avoir pour corollaire de limiter la visibilité des hautes écoles qui la composent. Ces différents usages au sein de la HES-SO peuvent parfois troubler la lisibilité et la compréhension du grand public. Le Département saisit l'occasion du présent PIC pour réaffirmer sa volonté de soutenir l'organisation telle que prévue par la C-HES-SO et la LHEV, notamment en matière d'autonomie, tout en optimisant ses relations et sa collaboration avec la HES-SO. C'est en effet de cette dernière que l'agilité des institutions et leur aptitude à répondre rapidement aux besoins du terrain peut être garantie.

Effectifs

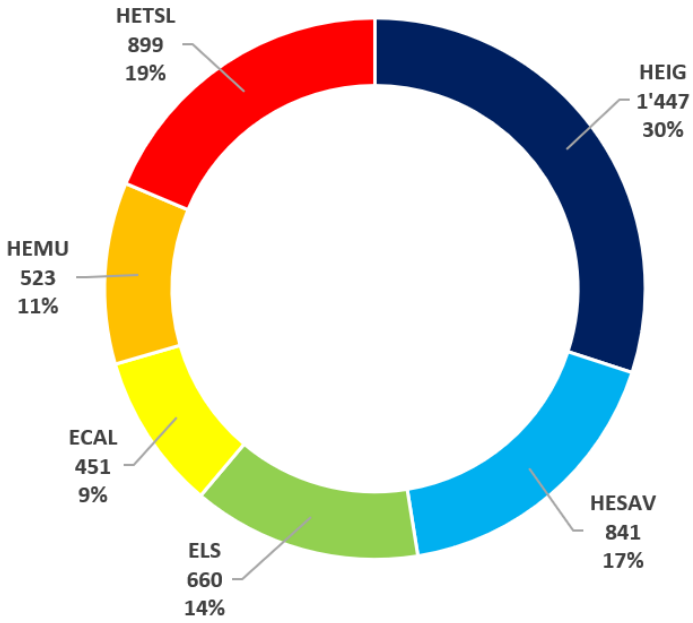
A la rentrée 2023, les HES vaudoises comptaient 4'821 étudiantes et étudiants en bachelor, master et doctorat répartis dans les six hautes écoles de la manière suivante :

Graphique 1 – *Evolution des effectifs estudiantins dans les HES vaudoises et courbe de tendance logarithmique pour la période 2013 à 2023 (source HES-SO, formations bachelor, master et doctorat au 15.10)*



Depuis 2021, l'évolution des effectifs estudiantins semble atteindre un plateau avec une moyenne à 4'813, plus ou moins 8 étudiants. Si la situation varie d'une HES à l'autre, cette tendance à la stagnation est sensible dans le sens où elle touche notamment des domaines comprenant des filières à pénurie. Cette situation implique que des moyens devront être développés pour trouver de nouveaux publics et motiver davantage de jeunes à entrer dans les filières faisant face à la pénurie. Pour ces filières, des mesures permettant d'augmenter les effectifs souffrant d'une baisse sont en cours ou le seront prochainement.

Graphique 2 – *Proportion des effectifs estudiantins dans les HES vaudoises en 2023, détails par HES pour l'année 2023 (source HES-SO, formations bachelor, master et doctorat au 15.10)*



Les HES vaudoises et l'international

Les collaborations avec des institutions suisses et étrangères sont essentielles, car c'est notamment en se confrontant avec ce qui se fait ailleurs qu'il est possible de s'améliorer et d'évaluer son niveau de compétitivité. Les échanges d'étudiants – en particulier bachelor – et du personnel d'enseignement et de recherche permettent d'assurer un niveau d'excellence académique dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation, tout en développant l'intelligence collective. Un autre objectif de ces échanges est d'apporter une plus grande ouverture d'esprit, une meilleure connaissance de l'Autre, dans un monde en constante évolution, voire parfois en plein bouleversement.

Dans ce cadre, le Département s'appuie sur la LHEV[7] pour soutenir le développement des relations internationales. Mis en place depuis 2007, le programme vise à faciliter les échanges d'étudiants et de professeurs. Chaque HES vaudoise peut bénéficier de cette ouverture nationale et internationale qui concerne, en 2023, environ 400 étudiants suisses et étrangers, avec 26 programmes d'échange, déployés dans 14 pays[8]. Afin de soutenir les programmes au sein des HES, le Département collabore avec la Confédération, par le biais notamment du Swissnex, réseau d'échange scientifique, des *Leading Houses*, qui contribuent au développement durable de la recherche sur la formation professionnelle en Suisse, chaque *Leading House* étant rattachée, en tant que réseau de compétences, à une ou plusieurs chaires au sein des hautes écoles suisses, et enfin, de Movetia, l'agence nationale pour la promotion des échanges et de la mobilité dans le système éducatif.

Ces prochaines années, deux défis majeurs devront être relevés dans le domaine des relations internationales. Le premier porte sur les fonds à disposition, dans un contexte où les demandes croissent et où les moyens à disposition ne suffisent pas à concrétiser l'ensemble des projets, malgré leur pertinence, leur intérêt et leur qualité. L'autre aspect concerne les tensions entre développement des échanges internationaux, d'une part, et prise en compte des questions liées à la durabilité, d'autre part. On pense ici notamment à l'attention particulière portée sur le choix des transports lors des voyages internationaux. Malgré ces défis, le Canton de Vaud fait office de pionnier. Il est l'un des

[7] En vertu de la LHEV, le département encourage le développement des relations internationales de toutes les hautes écoles sises sur territoire vaudois (art.11, al. 3) ; en leur qualité d'établissements de formation et de recherche de niveau tertiaire orientés vers la pratique, les hautes écoles poursuivent les missions suivantes : […] collaborer avec des institutions de formation et de recherche en Suisse et à l'étranger […] (art. 12, al. 1, let. e).

[8] Programmes internationaux, DGES : https://www.vd.ch/def/dges/affaires-internationales#c2025769 Rapport d'activité 2023 : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dfj/dges/fichiers_pdf/RA2023_DGES_RA_prod_EN-2.pdf

cantons les plus dynamiques en matière de soutien et de développement des relations internationales dans l'enseignement supérieur.

6.3 Modèle financier

Au niveau financier, les moyens dévolus annuellement à la HES-SO proviennent essentiellement de trois sources. Les deux premières sont de nature « exogène » et correspondent, d'une part, aux subventions fédérales obtenues par la HES-SO pour un produit de l'ordre de CHF 170.3 mios (29.7%) sur un total de charges de CHF 573.4 mios en 2023 et, d'autre part, aux participations financières perçues directement des autres cantons de Suisse non-membres de la HES-SO à teneur du tarif prévu par l'Accord intercantonal sur les HES (AHES) (art. 52 C-HES-SO) aboutissant à un produit global annuel de l'ordre de CHF 11.1 mios en 2023 (1.9%). Le solde de produit manquant pour couvrir le total des charges annuelles est alors alimenté par des contributions financières « endogènes » des cantons/régions membres de la HES-SO. Il s'agit d'un montant global calculé chaque année et qui s'élève à quelque CHF 390.4 mios en 2023 (68.1%). Ce montant global est réparti annuellement entre les cantons/régions membres de la HES-SO selon un dispositif dit des trois piliers. Une contribution forfaitaire identique est versée par chaque canton/région (5% du total de la contribution des cantons). Un deuxième montant est versé au titre d'avantage de bien public selon une répartition faite en fonction du nombre d'étudiants que les cantons envoient dans l'institution (50% du total). Le troisième montant est versé au titre d'avantage de site pour les étudiants que le canton/région accueille dans les HES situées sur son territoire en fonction des flux financiers perçus de la HES-SO (45% du total). Selon la C-HES-SO, la HES-SO distribue directement aux HES qui la composent la plus grande partie des contributions qu'elle reçoit sous forme de subventions aux hautes écoles cantonales/régionales, cela en se basant sur le nombre d'étudiants et les missions académiques des HE. Les HES reçoivent ainsi la responsabilité de gérer une enveloppe globale pour ce qui concerne l'enseignement de base. Les cantons délèguent la responsabilité opérationnelle en matière de gestion budgétaire et comptable pour orienter leur action sur la définition des missions et des objectifs ainsi que sur l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci. De cette façon, le financement est cohérent avec la stratégie de la HES-SO et la demande des autorités fédérales. Il faut toutefois rappeler que les HES peuvent recevoir directement de la part de leur canton siège une subvention spécifique, qui doit leur permettre de compléter la couverture des charges au titre des conditions locales particulières ou de financer des missions particulières liées à la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 et 4 C-HES-SO). Conformément à la C-HES-SO, ces missions particulières doivent être présentées dans le cadre du PIC et elles font l'objet du chapitre 10.

Ce modèle de financement par enveloppe des HES a été mis en œuvre dès 2017, à la suite du précédent modèle qui se fondait sur un subventionnement (forfait) par étudiant. Il a été reconduit, car il réduit la volatilité du financement des HES et permet une meilleure planification. Les travaux sur le modèle financier définitif 2025-2028 se sont conclus en automne 2024 par l'élaboration du budget 2025 et du Plan financier et de développement HES-SO (PFD) 2025-2028 avec, cependant, des évolutions d'effectifs annuels moins homogènes au sein de la HES-SO mais néanmoins orientées globalement à la baisse pour l'ensemble de la HES-SO, même si le Canton de Vaud est impacté dans une moindre mesure. Une refonte plus substantielle du modèle financier est d'ores et déjà prévue pour la période 2029-2032. En effet, en septembre 2024, le CG a chargé le rectorat, en collaboration avec les chefs de service et le comité directeur de la HES-SO, d'initier, dès 2025, un travail de fond sur la révision du modèle financier en vue de la période 2029-2032. Les négociations à venir à ce sujet représentent à la fois l'occasion de requestionner le modèle par enveloppe et d'améliorer la gestion en tenant compte notamment des intérêts vaudois, dont la situation financière au sein de la HES-SO tend à se détériorer globalement avec les évolutions d'effectifs différentes constatées entre cantons depuis 2021. Dans le cadre des futurs travaux du modèle financier, le Conseil d'Etat tient toutefois à souligner sa préoccupation concernant les risques de coûts à charge du Canton de Vaud pour le traitement des hautes écoles conventionnées.

6.4 Infrastructures

Dans le domaine des infrastructures, les projets de développement sont amorcés plusieurs années en amont pour faire face aux besoins à venir et pour tenir compte du temps, parfois conséquent, nécessaire à la construction de bâtiments financés tout ou en partie par le Canton. En effet, le processus peut prendre parfois jusqu'à une dizaine d'années comme ce fut le cas pour le Campus santé (cf. ci-dessous). Dans ce cadre et malgré une tendance à la stagnation des effectifs, le Département se doit d'anticiper les besoins et de prendre en compte les tendances à venir. En ce qui

concerne ces dernières, l'OFS[9] annonce qu'après une brève période de stagnation, les effectifs devraient à nouveau repartir à la hausse ces prochaines années. En effet, les effectifs estudiantins suivent en règle générale les scénarios prévus au niveau de la démographie dans son ensemble. Compte tenu du fait que la démographie vaudoise – et nationale, le Canton accueillant également des étudiants d'autres cantons – devrait repartir à la hausse, le Département doit pouvoir, aujourd'hui déjà, anticiper ce scénario et prévoir les besoins de demain. A noter enfin que ces besoins sont également influencés par les mesures prises par le Canton pour contribuer à réduire les pénuries et former plus de jeunes dans les filières concernées.

En matière de projet d'infrastructures finalisé durant le cycle stratégique précédent, on peut citer en exemple La Source qui, en automne 2022, a pris possession de 670 m^2 supplémentaires sur le site du Palais de Beaulieu afin d'y installer principalement des bureaux. Ces acquisitions de nouveaux locaux ont permis à la HES de faire face à un effectif estudiantin qui était en croissance ces dernières années et de répondre à la pénurie de personnel soignant. Elles s'inscrivent également dans la volonté de l'institution de déménager l'ensemble de ses activités sur le site de Beaulieu à l'horizon 2030. D'autres projets dans le domaine des infrastructures sont en cours de développement et devraient aboutir ces prochaines années.

Campus santé

Le 14 juin 2022, le Grand Conseil a adopté un EMPD accordant trois crédits d'ouvrage pour un montant total de CHF 163'710'000 en vue de la construction d'un Campus santé sur le site des Côtes de la Bourdonnette à Chavannes-près-Renens. Ce campus sera composé du C4 (Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé) et d'un nouveau bâtiment pour HESAV. Ce projet vise à répondre à la pénurie avérée de personnel qualifié dans le domaine de la santé et à optimiser les formations qui lui sont relatives. La construction du C4 permettra de mettre à disposition des institutions partenaires du projet – à savoir HESAV, La Source, la Faculté de biologie et de médecine (FBM) de l'Université de Lausanne ainsi que le CHUV – des infrastructures réunies sur un site unique afin d'y enseigner les pratiques cliniques par le biais de la simulation et de l'interprofessionnalité. Ce bâtiment novateur offrira aux utilisateurs et utilisatrices de nombreux environnements immersifs simulés ainsi que des moyens techniques importants composés d'espaces de formation et de recherche hors normes, répondant à tous les besoins de formation pré- et post-grade (bloc opératoire, soins aigus, appartement simulé, espaces physiothérapie et ergothérapie, entre autres). Par le regroupement des quatre institutions autour de la simulation et la réalisation de ce bâtiment, le C4 ambitionne de devenir un centre de référence national et international dans le domaine. Directement situé à côté du C4, le nouveau bâtiment de HESAV permettra d'accroître les effectifs étudiants de la haute école qui intégrera la filière Ergothérapie (actuellement à la HETSL) et de regrouper l'ensemble de ses activités sur un seul site. Le projet du Campus santé comprend également un bâtiment de logement d'étudiants construit par la Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne (FMEL) sur un terrain mis à disposition par le Canton ainsi qu'un bâtiment qui accueillera de manière provisoire la HEP Vaud en attendant le développement de son site historique à la Campagne des Cèdres.

La coordination entre les services de l'Etat, les utilisateurs, les mandataires ainsi que les autres parties prenantes, nécessaire à l'avancement des différents objets qui composent le Campus santé, se poursuit. Conformément à la politique vaudoise en vigueur, le projet vise l'autonomie électrique grâce à une exploitation exemplaire du potentiel photovoltaïque du site. La mise en service du bâtiment de l'hôpital simulé et de HESAV est prévue pour la rentrée 2026.

Campus de la HEIG-VD

Une part importante des activités d'enseignement et de recherche de la HEIG-VD se tient dans des surfaces louées (env. 12'000 m2), situées à l'Avenue des Sports à Yverdon, ce qui disperse les activités de la HES. Or les parcelles adjacentes au site de Cheseaux, propriété de l'Etat de Vaud, offrent un potentiel de développement majeur et sont idéalement situées pour la HEIG-VD. Le Conseil d'Etat a réitéré son intérêt pour un regroupement des activités de la HEIG-VD sur le site de Cheseaux et a ainsi adressé un courrier à la Municipalité d'Yverdon-les-Bains en septembre 2022 afin de garantir la nature constructible de ces parcelles en évitant un dézonage de celles-ci.

[9] Source : OFS, scénarios 2024-2033 pour le système de formation – « Forte hausse attendue du nombre d'élèves et d'étudiants dans la formation post-obligatoire d'ici 2033 »
https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-102873.html

Projet Inopia et économie d'énergie

Le 23 novembre 2023, le Conseil fédéral a mis en consultation cinq ordonnances afin de faire face, dans un avenir proche, à une pénurie marquée et relativement prolongée de l'approvisionnement électrique. Ces ordonnances visent à réguler la consommation d'électricité en s'appuyant, dans un premier temps, sur des économies volontaires de l'ensemble de la population, avant de basculer vers des mesures plus restrictives d'abord pour les gros consommateurs (contingentement) et ensuite pour l'ensemble de la population (délestage).

L'ensemble des HE (HES, HEP Vaud et dans une moindre mesure l'UNIL) occupant fréquemment des bâtiments de grande ampleur sont concernées par les mesures de contingentement imposées aux gros consommateurs (consommation annuelle de 100 MWh). En cas d'application de ces ordonnances, toutes les hautes écoles devront être capables de réduire drastiquement leur consommation d'électricité sur une période d'un mois.

Dans ce cadre et sur demande de la DGES, les HES ont établi des plans d'action afin de pouvoir faire face à des niveaux de contingentement de 10, 20 et 30%. Ces plans d'action ont dans un premier temps été rédigés par le personnel de chaque HES. Ces dernières ont ensuite bénéficié d'une expertise externe de la part de professionnels reconnus ayant participé à l'élaboration de nombreux plans de contingentement pour divers clients afin de les finaliser et de les rendre compatibles avec leurs installations techniques.

Avenir de la HES Changins

Dans le cadre de son Programme de législature 2022-2027, le Conseil d'Etat a décidé de consolider le site de Changins en tant que pôle d'excellence de formation et de recherche en viticulture et œnologie. Changins est avant tout synonyme de deux institutions de pointe dans ces domaines : Agroscope (Confédération) et l'Ecole de Changins comprenant :

- une haute école (HES) offrant une filière d'œnologie (Bachelor of Science HES-SO en viticulture et œnologie et Master of Science in Life Sciences HES-SO avec orientation viticulture et œnologie + Vinifera Euromaster) ;
- une école supérieure (ES) permettant de devenir viticulteur-encaveur (technicien vitivinicole) ou de suivre les cours pour les Brevets et Maîtrises de viticulteur, caviste ou arboriculteur ;
- l'école du vin qui propose de suivre, en tant qu'amateur ou professionnel, des formations continues ou d'acquérir le Brevet fédéral de sommelier/ère.

Changins se trouve aujourd'hui confrontée au défi de rester attractive dans un secteur qui voit ses effectifs baisser à tous les niveaux de formation sur le plan national, et c'est donc toute l'ambition que de renforcer non seulement le positionnement de l'école au niveau national mais aussi de redynamiser l'ensemble du site.

A ce titre, le DEF, le département en charge de l'agriculture et le Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine (DEIEP) ont lancé un projet devant permettre de rapprocher du Canton de Vaud la gouvernance de l'Ecole, en intégrant Changins dans le dispositif cantonal prévu par la LHEV[10]. Le projet devrait être soumis au Conseil d'Etat et au Grand Conseil avant la fin de la législature actuelle. Le nombre de HES vaudoises relevant de la LHEV passerait ainsi de 6 à 7 hautes écoles.

Par ailleurs, la future formation CFC de viniculteur et viticultrice devrait également être transférée du site de Marcelin à celui de Changins dès 2026.

[10] Cf. mesure 1.8 du Programme de législature 22-27 du Conseil d'Etat « Encourager l'autonomie de la production agricole » (p.44).

7. QUATRE ENJEUX SPECIFIQUES A ADRESSER

Afin d'être en lien avec les priorités nationales, notamment les enjeux liés au message FRI 2025-2028 et avec les projets cantonaux, le Conseil d'Etat a souhaité que les directions des HES prennent plus particulièrement en compte quatre thématiques transmises sous forme de « points d'attention » au moment de rédiger leurs plans de développement. Ces éléments constituent les principaux enjeux adressés aux HES pour la période 2025-2028. Dans un souci de cohérence, ils se retrouvent par ailleurs de manière transversale dans les axes stratégiques présentés au point 8.3. Ces points d'attention particuliers sont développés ci-après.

7.1 La contribution à la réduction de pénurie de professionnels qualifiés

Le Conseil d'Etat a arrêté dans son **programme de législature 2022-2027** les axes et les mesures prioritaires pour garantir le succès du Canton dans la durée. Il s'engage notamment à mettre sur pied un **dispositif cantonal permettant de pallier les pénuries de personnels identifiées sur le moyen et le long terme (mesure 1.6).**

Domaine des MINT

Les forces de travail qualifiées sont le moteur de la capacité d'innovation, de la compétitivité et de la croissance de l'économie suisse. Par leur créativité dans la recherche de solutions techniques toujours nouvelles ou meilleures, les ingénieurs et les spécialistes des sciences naturelles, en particulier, contribuent à la capacité d'innover de la place industrielle suisse. Or la Suisse subit de longue date une pénurie dans le domaine des MINT (domaines des mathématiques, de l'informatique, des sciences naturelles et de la technique).

Le Canton de Vaud n'échappe malheureusement pas à cette pénurie. Le manque de professionnels qualifiés, en particulier des ingénieurs, est une préoccupation cantonale majeure. Comme toute situation de pénurie, cette dernière s'inscrit dans un système complexe au sein duquel gravitent de nombreux acteurs et institutions, tant privées que publiques. La nécessité d'une coordination est essentielle à tous les niveaux pour mener à bien des actions concertées, chacune et chacun ayant sa part de responsabilité.

Sur le plan cantonal, un nombre important de mesures ont été prises ces dernières années. Pour renforcer encore les efforts consentis, une étude approfondie sur la pénurie des métiers du numérique dans le Canton de Vaud a été menée et les résultats présentés en octobre 2023. Cette étude a été conduite par des experts sur mandat des départements en charge respectivement de l'économie, de l'innovation et de l'emploi (DEIEP) et de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF). Sur la base des résultats obtenus, des pistes d'action ont été proposées pour faire face aux enjeux actuels et futurs et échanger sur ces questions avec les entreprises du secteur. Parmi ces pistes d'action, on peut notamment citer un renforcement du partenariat entre les secteurs public et privé, plus particulièrement dans le cadre du développement de la formation continue, ou encore l'importance de mener des campagnes de sensibilisation ciblant les jeunes pour leur présenter les avantages et perspectives des métiers du numérique. Toujours dans le même contexte, il est important de rappeler que les enjeux liés aux pénuries sont une priorité non seulement pour l'Etat et les milieux académiques, mais aussi pour les milieux économiques. On pense ici par exemple à l'adaptation de l'offre de formation avec l'aide des acteurs économiques ; la requalification professionnelle des demandeurs d'emploi en développant les filières de reconversion vers les métiers dont l'économie a besoin ou encore à la mise en place d'une veille prospective des secteurs économiques, des emplois et des métiers de "l'économie de demain. Enfin, on peut encore mentionner comme levier d'action l'encouragement des femmes à rejoindre des filières de formation professionnelle scientifique dès leur plus jeune âge.

Au niveau des HES vaudoises, la HEIG-VD est au premier plan puisque c'est elle qui forme les futures et futurs professionnels dans le domaine de l'ingénierie. La haute école a d'ailleurs inscrit dans son PdD plusieurs objectifs dont le but est de tendre vers une réduction de la pénurie actuelle. La question du recrutement des étudiants découle, par exemple, directement de cette préoccupation. Dans ce cadre, depuis de nombreuses années, différentes mesures sont mises en place, tels *l'Année Préparatoire Future Ingénieure* qui s'adresse aux jeunes femmes détentrices d'une maturité fédérale ou d'un titre jugé équivalent, désireuses de découvrir les filières techniques et se préparer à de futures

études d'ingénieure, ou le programme PiBS de la Confédération[11] qui permet à des détenteurs de maturité gymnasiale de réaliser leurs études en emploi sur 4 ans sans devoir réaliser au préalable une expérience du monde du travail d'un an. Une politique de promotion des filières est également menée et des ressources conséquentes pour sa mise en œuvre sont déployées. Si le recrutement est une préoccupation majeure, l'expérience étudiante comme support à la réussite des études constitue également un axe de travail important.

En résumé, face à la pénurie dans le domaine des MINT, il est crucial d'agir sur toute la chaîne de formation, de l'école obligatoire aux hautes écoles, en passant par les formations continues, tout en incluant l'ensemble des partenaires concernés, tant publics que privés. Le présent PIC adresse donc ses objectifs en la matière pour la période 2025-2028, en étant conscient que la gestion de cette pénurie s'inscrit dans un système complexe et ne peut se faire sans une implication et des collaborations étroites des milieux économiques.

Domaine Santé-social

Le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques posent des défis cruciaux au système de santé. Cette problématique est présente au niveau international, national et vaudois. L'augmentation des besoins en soins constitue l'un de ces défis qui a pour principale conséquence une augmentation des besoins en personnel de santé et de soins, en particulier le personnel infirmier. Le système de santé est et sera confronté à une pénurie critique de personnel soignant. Actuellement, la situation de recrutement au sein des institutions de santé est très tendue en raison d'une sortie précoce de la profession pour une partie significative du personnel, d'un taux d'absentéisme élevé et d'un manque de jeunes diplômés disponibles à l'emploi.

C'est dans ce contexte que différentes initiatives ont émergé. Tout d'abord sur le plan fédéral, l'initiative « Pour des soins infirmiers forts (dite aussi initiative sur les soins infirmiers) » a été acceptée par le peuple et les Cantons à une majorité de 61 % le 28 novembre 2021 et à 64.7 % par la population vaudoise. Cette initiative relève la nécessité de trouver très urgemment des solutions en termes de formation et de fidélisation du personnel dans les soins infirmiers, qui sont des éléments indispensables pour garantir l'accès à des soins de qualité.

Dans le Canton de Vaud, le Conseil d'Etat a, de son côté, pris différentes mesures pour répondre aux enjeux liés à la pénurie dans le domaine Santé-social. Il a notamment élaboré le programme cantonal InvestPro (Investir ensemble pour les Professions des soins et de santé). Ce programme vise à réduire la pénurie de personnel dans le domaine des soins infirmiers et d'autres professions de la santé afin de répondre aux besoins de santé de la population. Le Canton de Vaud privilégie ainsi une stratégie globale pour garantir l'accès à des soins de qualité à l'horizon 2030 tout en intégrant la réponse à l'initiative sur les soins infirmiers.

Dans le domaine du travail social (TS), depuis la fin de la pandémie de COVID-19, des employeurs de Suisse romande rapportent régulièrement aux HES concernées rencontrer des difficultés de recrutement de personnel, a fortiori de personnel qualifié HES. Comme le relève la HETSL dans son rapport d'activité 2023, la pénurie de personnel qualifié en travail social a été objectivée par une récente enquête menée par la HES-SO : 53,2% des institutions ayant répondu à l'enquête rencontrent des difficultés pour recruter du personnel au bénéfice d'un titre HES en travail social. Pour le Canton de Vaud, ce pourcentage s'élève à 79,5%. Pour l'année 2022, ce sont 277 postes mis au concours recherchant du personnel HES en travail social qui n'ont pu être repourvus par des personnes au bénéfice d'un tel titre. Cela équivaut à 32% des postes mis au concours par les institutions ayant répondu à l'enquête. Ce chiffre s'élève à 152 postes dans notre Canton, respectivement 47%. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Nouvelles orientations » de la HETSL qui vise notamment l'augmentation des effectifs en TS de 80 diplômés supplémentaires d'ici 2028. L'augmentation de travailleurs sociaux semble plus que jamais nécessaire dans un contexte socio-économique fragile et chahuté. La HETSL le souligne d'ailleurs dans une enquête menée auprès de ses alumnis : « dans un contexte de vieillissement de la population, de montée des précarités et des multiples crises que nous vivons, l'apport absolument essentiel pour la vie en société des métiers du social apparaît d'autant plus quand ils viennent à manquer ».

[11] https://heig-vd.ch/formation/bachelor/admission/ingenierie/pibs/enseignement/ ; https://www.swissuniversities.ch/fr/themes/admission/admission-hautes-ecoles-specialisees/pibs ; https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/services/publications/base-de-donnees-des-publications/wirkungsanalyse_zum_praxisintegrierten_bachelorstudiengang_pibs.html

La question des pénuries a été prise en compte dans les HES concernées, dans le but de contribuer à répondre à l'objectif 1.6 du programme de législature cantonal. Les institutions ont déjà intégré cette question dans leurs stratégies respectives depuis plusieurs années. En effet, dans ce domaine plus que dans n'importe quel autre encore, les effets des mesures mises en place prennent du temps. Toutefois, grâce aux caractéristiques propres aux hautes écoles de type HES, ces dernières ont la capacité d'anticiper les besoins, d'être agiles, en phase avec la réalité du marché du travail et la situation socioéconomique. Dans ce cadre, elles peuvent s'appuyer sur un système de veille solide et efficace qui leur permet d'anticiper les situations nécessitant une action de leur part et d'agir, autant que faire se peut, en amont.

En lien avec cette thématique et afin de réduire les pénuries, le PIC adresse les objectifs et actions suivantes aux HES : axe 1, objectif 1 « Contribuer activement à réduire les pénuries, notamment en promouvant et en soutenant les formations permettant d'y répondre » et les trois actions qui en découlent : « Prendre en compte les pénuries dans l'évolution des cursus de formation » (action a.) ; « Promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la santé, du social, de la transition énergétique et des MINT » (action b.) et enfin « Participer aux programmes et actions de promotion mis en œuvre au niveau cantonal, régional et fédéral » (action c.). La compréhension des causes de *drop out* permet également de réduire les pénuries (axe 1, objectif 4, action b.). En offrant des formations en adéquation avec les besoins du marché du travail et en préparant les diplômés à faire face aux exigences du monde du travail, les actions a. et b. de l'objectif 2 (axe 1) concourent également à répondre aux problématiques liées aux pénuries, tout comme l'action c. (objectif 4, axe 1) qui demande aux HES de soutenir et d'améliorer les transitions et l'action d. du même objectif dont les efforts doivent s'orienter sur le développement de la notion de *life long learning*. L'objectif 4 (axe 2), quant à lui, s'adresse particulièrement aux pénuries dans le domaine de la santé en portant sur la mise en service du campus Santé et sur l'exploitation du C4 (Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé).

7.2 La flexibilité et l'agilité dans les parcours de formation

La question de l'agilité des parcours de formation est spécifiquement développée dans le PIC 2025-2028, car elle rejoint différentes préoccupations cantonales mentionnées dans le **programme de législature 2022-2027, notamment l'objectif 1.7 : « veiller à l'équilibre du marché du travail en valorisant les ressources de la population résidente et en proposant des formations adaptées aux besoins de l'économie et des emplois émergents » ou encore, les deux actions suivantes de l'objectif 1.6 « Consolider les hautes écoles (UNIL, HES, HEP) et le CHUV comme pôles d'excellence »** : « avec les partenaires institutionnels et professionnels, mettre sur pied un dispositif cantonal permettant de pallier les pénuries de personnels identifiées sur le moyen et le long terme » et « valoriser le rôle central des hautes écoles en matière de formations continues dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie (*life long learning*) ».

Plusieurs objectifs sont adressés aux HES dans ce domaine notamment à travers l'objectif 3 « Encourager le développement de nouvelles formes et parcours d'enseignement » et son action « Repenser les formats des formations offertes, notamment de manière à permettre des parcours flexibles, voire individualisés » (axe 1) ou encore l'action d. de l'objectif 4 : « Renforcer le développement du *life long learning* pour permettre aux acteurs du monde du travail d'actualiser leurs compétences face à l'évolution des métiers ». L'action b. du même objectif, en luttant contre le *drop out* a également indirectement un lien avec la flexibilisation et l'agilité des parcours de formation, notamment par le biais de la mise en œuvre de mesures de prévention.

Depuis plusieurs années, nous sommes témoins de l'évolution des besoins des personnes en formation. Cette évolution est intimement liée à l'évolution du monde socio-économique. On pense notamment ici à l'allongement de la vie professionnelle, à l'évolution rapide des compétences utiles à la pratique d'un métier, à l'émergence continue de nouvelles professions ou encore à la prise en compte de nouvelles réalités numériques. Parallèlement à ces évolutions, on constate certaines limites du système à répondre aux attentes sociétales, au regard notamment du taux de réussite des étudiants et du nombre de décrocheurs (*drop out)*. Par conséquent, la question se pose de savoir comment, dans un monde en mouvement, les hautes écoles peuvent s'adapter, penser et mettre en acte un renouveau pédagogique pour répondre à l'évolution des attentes et des besoins des étudiants et du monde socio-économique, sanitaire et culturel. Cette question implique, de manière sous-jacente, à chercher à repenser la formation devant l'allongement de la vie professionnelle et l'incertitude des métiers du futur et à concevoir une offre de formation qui réponde aux attentes et aux

besoins des étudiants, plus spécifiquement encore dans un contexte marqué par l'évolution rapide des enjeux liés au numérique.

S'agissant de niveaux d'exercice de la flexibilité, celle-ci se décline habituellement selon trois différents niveaux : le parcours de formation, les modalités d'enseignement et d'apprentissage et les pratiques pédagogiques. Dans un contexte en constant mouvement, les attentes évoluent et les HES se doivent de s'adapter à ces dernières en repensant et en redynamisant leurs cursus de formation. Ces questions sont tout particulièrement pertinentes pour les formations touchant à des domaines à forte pénurie qui se doivent d'attirer sans cesse davantage d'étudiants ou encore dans les formations où le nombre de *drop out* est important.

En plus de contribuer à réduire les situations de pénurie en matière de personnel qualifié, la flexibilité des parcours de formation permet d'atteindre plusieurs objectifs. Elle offre la possibilité aux personnes issues de la population migrante de s'insérer plus facilement dans un cursus de formation tertiaire, elle contribue au développement d'une ingénierie de formation agile, notamment dans le domaine de la formation continue ; elle répond de manière ciblée aux besoins des collectivités comme des individus ; elle promeut enfin les progressions ou les réorientations de carrière en s'appuyant sur l'offre de formation et de recherche propre à chaque haute école.

A noter encore que la flexibilité de la formation constitue un enjeu qui présuppose une approche écosystémique. Il est, en effet, essentiel qu'elle puisse être envisagée dans une approche globale qui prend en compte les différentes dimensions de l'offre pédagogique. Elle suppose enfin qu'un ensemble d'acteurs (professeurs, services informatiques, services d'orientation, services d'aide aux étudiants, mais également milieux économiques (terrain)) interagissent pour assurer la cohérence entre ces dimensions et accompagner l'étudiant dans la réussite de son parcours.

7.3 L'accompagnement de la transition numérique/digitale et des transformations liées à l'IA

Le développement actuel des outils numériques ainsi que le développement rapide et l'utilisation de l'IA bouleversent l'accès et le rapport à l'information, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Chargées de former les futurs professionnels qui entreront sur le marché du travail et influenceront l'économie, la culture, le domaine socio-sanitaire et la société dans son ensemble, les HES vaudoises assument un rôle essentiel en ayant pour mission de préparer les citoyens à faire face aux défis du numérique, notamment de l'intelligence artificielle.

Dans ce contexte, le PIC s'appuie sur **le Programme de législature 2022-2027 du Conseil d'Etat qui a notamment pour ambition de soutenir la mise sur pied de pôles d'expertise et plus particulièrement autour de la transition numérique (objectif 1.6).**

Phénomène incontournable synonyme à la fois de risques et d'opportunités, la montée en puissance du numérique et les évolutions technologiques métamorphosent les sociétés et les économies de manière accélérée. De l'école à la formation continue, la multiplication des canaux d'information, libérés de nombreuses contraintes de lieu et de temps, redéfinit les processus d'apprentissage et modifie les relations entre apprenant et enseignant. Au niveau de l'enseignement supérieur, le numérique redéfinit les modes d'enseignement, notamment le rôle du temps présentiel ainsi que les compétences attendues des diplômées et diplômés à leur entrée sur le marché du travail. En matière de recherche, les outils numériques ouvrent dans tous les domaines des champs d'investigation jusque-là inaccessibles (Open data) et ont lancé le mouvement de la science ouverte (Open science). Véritable changement de paradigme dans la culture académique, cette transparence bouscule les modes de production et de diffusion de la recherche à travers l'accès gratuit aux publications scientifiques et les données de recherche ouvertes.

Par ailleurs, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) au cours de ces dernières années est venu bousculer les fondements pédagogiques. En d'autres termes, l'IA redessine la manière d'apprendre et d'enseigner. Elle vient révolutionner la façon dont les enseignements et les apprentissages se déroulent. Face à cette nouvelle réalité, qui oscille entre risques et potentiels indéniables, les hautes écoles, comme tous les degrés de formation, ont dû très rapidement intégrer cette situation nouvelle à leurs différentes missions.

Au vu des bouleversements liés à la transition numérique, il a paru essentiel de traiter cette dimension aux HES dans le cadre de la rédaction de leur plan de développement (PdD). Celle-ci se retrouve dans le présent PIC, sous forme d'objectifs transversaux.

Au niveau de l'axe 1, il s'agit par exemple de « soutenir le développement d'une offre de formation efficiente, intégrant les enjeux sociétaux transversaux (durabilité, numérique, IA, transition

énergétique, ...) actuels et futurs et qui tienne compte du contexte régional » (objectif 4) et de « veiller à intégrer dans tous les cursus de formation les connaissances numériques nécessaires à leur utilisation dans l'ensemble des domaines de la société » (action e.). L'action b., objectif 2 (2ème axe) porte également sur les aspects liés au numérique : « Développer des projets innovants répondants aux enjeux cantonaux (durabilité ; transition numérique, énergétique et technologique ; sciences de la vie ; enjeux du social et de la santé). Enfin, dans le dernier axe, l'objectif 2 « Poursuivre, au sein de chaque institution, l'intégration des enjeux sociétaux tels que la durabilité, la transition énergétique, le numérique, l'intelligence artificielle, ... et prendre en compte leur évolution dans une perspective de société durable » et plus particulièrement l'action a. : « Permettre au personnel et aux étudiant.e.s d'être capables d'utiliser les ressources et technologies numériques de manière critique et pertinente dans leurs champs respectifs, notamment dans le domaine de l'IA » et l'objectif 5 : « Coordonner de manière efficiente au sein du réseau de hautes écoles le développement d'instruments de gestion partagés (système d'information) » sont en lien direct avec ce second enjeu majeur.

7.4 La contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment

Une société dont les besoins évoluent constamment est directement confrontée aux questions de développement durable. Si les questions de ressources doivent être prises en compte, il en va de même pour les aspects liés à la formation comme à la recherche appliquée. Les HES doivent en effet former puis diplômer des personnes amenées à exercer dans leur domaine sur plusieurs décennies. L'évolution des connaissances sur les matières enseignées doit être intégrée aux formations de base, tout comme la notion d'évolution et de changement. Cette démarche doit également être étendue dans l'offre de formation continue qui doit permettre aux professionnels de rester pleinement qualifiés pour conserver leur employabilité. De même la recherche appliquée comme l'innovation doit tenir compte des moyens à disposition, afin d'assurer l'efficience de l'utilisation des ressources voire développer des moyens de substitution, que ce soit dans les domaines techniques comme dans les domaines sociaux, sanitaires ou économiques. En miroir de ce que les HES intègrent en matière de développement durable, elles doivent pouvoir le rendre pour le bénéfice de la société. Par la recherche appliquée et l'innovation, elles peuvent soutenir le développement de solutions techniques novatrices autant que la mise en œuvre de nouvelles pratiques, notamment dans les domaines de la santé et du social.

Le Programme de législature du Conseil d'Etat 2022-2027 inscrit la durabilité comme axe prioritaire (axe 2 « Durabilité et climat »). L'inscription de ce dernier comme axe à part entière est une première dans un Programme de législature et souligne l'importance de cet enjeu. Le contexte actuel et les événements sociaux et politiques de ces dernières années ont, en effet, accéléré encore davantage l'urgence d'agir et de mettre en place des mesures concrètes. Le Canton s'engage également sur cet enjeu majeur par le biais de l'Agenda 2030.

Le développement durable est une vision de la société ancrée dans la **Constitution suisse**. La stratégie fédérale correspondante prévoit que le système éducatif suisse permette aux individus de « reconnaître l'importance du développement durable et de participer activement et de manière réfléchie à son élaboration ». Le développement durable s'est ainsi progressivement imposé dans le paysage éducatif suisse. Il cherche à rendre les jeunes capables de participer au processus de négociation sociétale en vue d'un développement durable et fait partie intégrante des missions attribuées aux HES. Quoique difficiles à anticiper précisément, les conséquences de ce changement pour les hautes écoles impliquent d'adapter leur stratégie, de sorte que les institutions et leurs diplômés prennent en compte ces défis. Dans ce contexte, les HES jouent un rôle central puisqu'elles forment les acteurs de demain, tout en étant en contact direct avec les milieux sanitaires, socio-économiques et culturels.

Sur le plan national, **swissuniversities** prend également en compte, dans ses travaux et activités, l'importance de contribuer au développement d'une société durable puisqu'elle a prévu de lancer un programme sur cette question dans sa planification stratégique pour la période 2025 à 2028[12].

[12] Les atteintes aux limites planétaires et équilibres sociaux génèrent des défis environnementaux, économiques et sociaux sans précédents. Dans sa prise de position sur les hautes écoles suisses et la durabilité, swissuniversities souligne le rôle des hautes écoles suisses en tant qu'actrices majeures de la transition vers une société durable. Elles encouragent la production de connaissances et le renforcement des compétences transformatrices, un dialogue étroit avec divers acteurs extra-académiques étant toujours nécessaire. En outre, les hautes écoles assument un rôle de modèle en matière de durabilité en montrant l'exemple en tant que lieux d'étude, de recherche et de travail. À terme, la durabilité doit en effet être ancrée de manière institutionnelle et transversale dans l'ensemble des réflexions et processus des hautes écoles suisses afin de développer une véritable culture de la durabilité. https://www.swissuniversities.ch/fr/themes/durabilite

Ce programme intitulé « Renforcement de la culture de la durabilité dans les hautes écoles suisses » entend soutenir le développement d'une nouvelle culture de la durabilité au niveau scientifique, pédagogique et institutionnel dans les hautes écoles. Il est avant tout pensé comme un programme d'impulsion (aide financière sous forme de contribution liée à des projets) et offre aux hautes écoles la possibilité de poser les bases ou d'approfondir une véritable culture de la durabilité.

Pour atteindre cet objectif, les hautes écoles peuvent agir prioritairement sur les deux axes suivants :

- l'ancrage institutionnel du développement durable dans une approche institutionnelle globale, dite « *whole institution approach* »[13] ;
- le renforcement de la collaboration avec la société et de la diffusion de savoirs et compétences orientés vers le changement (« *third mission* »[14]).

La transition vers une société dont les besoins évoluent constamment exige donc des processus de transformation dans tous les domaines de la société et les hautes écoles jouent dans ce contexte un rôle essentiel. Cette transition implique notamment :

- une nouvelle culture scientifique et épistémologique ;
- une nouvelle culture pédagogique ;
- une nouvelle culture institutionnelle.

Toujours en lien avec l'évolution constante des besoins de la société, la HES-SO a ouvert la voie aux HES qui la composent en rédigeant une « Stratégie durabilité [15]» pour la période 2021 à 2024. Cette stratégie devrait être reconduite, sous réserve des objectifs fixés pour la prochaine période quadriennale et des montants financiers associés. La stratégie HES-SO offre un cadre pour concrétiser des mesures en faveur de la durabilité. Elle permet à chaque composante (hautes écoles, domaines et services du rectorat) de contribuer, avec ses objectifs spécifiques, ses propres moyens et dans son périmètre d'action, à la réalisation des engagements communs. Elle contribue par ailleurs à l'atteinte des exigences légales en matière de durabilité pour les hautes écoles suisses.

En ce qui concerne la rédaction du PIC 2025-2028, la contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment a été inscrite de manière spécifique dans les éléments de base transmis aux HES vaudoises afin que la thématique soit intégrée dans leurs plans de développement. Compte tenu de l'importance de la thématique, le Conseil d'Etat a choisi de faire figurer cette dernière de manière transversale à travers les différentes actions découlant des objectifs. Aussi, on retrouve des éléments en lien avec le développement d'une société durable, par-delà l'évolution de ses besoins, dans chacun des trois axes stratégiques du PIC 2025-2028.

Plus concrètement, l'axe 1 (« Des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels ») demande aux HES de « soutenir le développement d'une offre de formation efficiente, intégrant les enjeux sociétaux transversaux (durabilité, numérique, IA, transition énergétique, ...) actuels et futurs et qui tienne compte du contexte régional » (objectif 4), en particulier l'action f. : « Préparer les étudiant.e.s à mettre leurs compétences au service du développement d'une société durable ». De plus, l'axe 2 « Des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations » est également en lien avec cette question, notamment l'objectif 2 « Être actrices du changement, de l'innovation et de la créativité », tout comme l'axe 3 « Une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution », à travers l'objectif 2 « Poursuivre, au sein de chaque institution, l'intégration des enjeux sociétaux tels que la durabilité, la transition énergétique, le numérique, l'intelligence artificielle, ... et prendre en compte leur évolution dans une perspective de société durable » ou encore, l'action f. : « Préparer les étudiant.e.s à mettre leurs compétences au service du développement d'une société durable ».

[13] Pour de plus amples informations concernant la *whole institution approach* et ses principales caractéristiques, voir : Holst Jorrit, Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches, Sustainability Science 18, 2023.

[14] A côté de l'enseignement et de la recherche, la troisième mission des hautes écoles « represents the economic and social mission of the university and its contribution to communities and territories » (L. Compagnucci & F. Spigarelli, The Third Mission of the university : A systematic literature review on potentials and constraints, Technological Forecasting and Social Change, volume 161, décembre 2020.

[15] https://www.hes-so.ch/la-hes-so/durabilite/strategie-de-durabilite-2021-2024

L'intégration marquée de la participation à une société durable dans le PIC a donc été fortement souhaitée, tout en assurant une inscription de proximité avec les HES qui sont les plus à même de mettre en œuvre des projets pertinents dans ce domaine.

8. CONSEQUENCES

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

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la Convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale, ainsi que de la loi sur les HES vaudoises et à celles de son règlement d'application.

Conformément à l'article 14, alinéa 1 de la LHEV, le PIC 2025-2028 a été élaboré par le Département en se fondant notamment sur les propositions émanant de chaque HES vaudoise, et en incluant les orientations stratégiques du Département et du Conseil d'Etat. En conformité avec l'article 14, alinéa 2 de la LHEV, le PIC, une fois approuvé par le Conseil d'Etat, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

En parallèle aux travaux de rédaction du PIC, la Convention d'objectifs quadriennale HES-SO (C-HES-SO) est définie et signée par le Comité gouvernemental et le rectorat conformément aux articles 19, alinéas 1, lettre a et 5, alinéa. 3 C-HES-SO, puis transmise au Grand Conseil pour information.

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

Le PIC 2025-2028 n'a pas, en tant que tel, d'incidences financières directes sur le budget cantonal. Le Conseil d'Etat examinera dans le cadre des processus budgétaires 2026 à 2028 les ressources qu'il y a lieu de consacrer au financement des HES que ce soit par la contribution cantonale à la HES-SO ou par les subventions cantonales allouées aux différentes HES.

Le budget 2025 prévoit une contribution à la HES-SO à hauteur de CHF 132'840'000.- et des subventions cantonales de CHF 55'363'200.-.

8.3 Conséquences en termes de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

8.4 Personnel

Néant.

8.5 Communes

Néant.

8.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

La durabilité est au cœur du PIC 2025–2028. Elle se déploie dans les trois axes stratégiques que comporte le PIC au travers de plusieurs actions à savoir : « Prendre en compte les pénuries dans l'évolution des cursus de formation » (axe 1, objectif 1, action a.) ; « Promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la santé, du social, de la transition énergétique et des MINT » (axe 1, objectif 1, action b.) ; « Participer aux programmes et actions de promotion mis en œuvre au niveau cantonal, régional et fédéral » (axe 1, objectif 1, action c.) ; « Soutenir le développement d'une offre de formation efficiente, intégrant les enjeux sociétaux transversaux (durabilité, numérique, IA, transition énergétique, ...) actuels et futurs et qui tienne compte du contexte régional » (axe 1, objectif 2) ou encore : « Développer des projets innovants répondants aux enjeux cantonaux (durabilité ; transition numérique, énergétique et technologique ; sciences de la vie ; enjeux du social et de la santé) (axe 2, objectif 2, action b.).

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

Le PIC s'inscrit pleinement dans le Programme de législature 2022–2027 du Conseil d'Etat.

La mesure 1.6 du Programme de législature « Consolider les hautes écoles (UNIL, HES, HEP) et le CHUV comme pôles d'excellence » s'accompagne de plusieurs objectifs qui se déclinent dans le PIC au travers de différentes mesures. En matière d'innovation et d'excellence, l'objectif 1 (« Se positionner en tant que partenaires reconnus auprès de l'ensemble des milieux socio-économiques ») et l'objectif 2 (« Être actrices du changement, de l'innovation et de la créativité ») (axe 2) sont en lien

direct avec la mesure 1.6 du Programme de législature. En particulier, l'action « Valoriser le rôle central des hautes écoles en matière de formations continues dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie (*life long learning*) ». Toujours dans la même optique, l'objectif 3 « Développer une recherche et des prestations de service permettant de valoriser l'expertise des HES auprès du tissu économique, social, sanitaire, environnemental et culturel régional » vise également le soutien à la recherche, aux prestations de service et le renforcement du rayonnement des hautes écoles. Les actions a. à c. (axe 1, objectif 1) doivent permettre à l'institution de contribuer au dispositif cantonal visant à pallier les pénuries de personnels identifiées sur le moyen et le long terme. Les actions a. et b. de l'objectif 2 (axe 1) concourent également à répondre aux problématiques liées aux pénuries, tout comme l'action c. (objectif 4, axe 1) qui demande aux HES de soutenir et d'améliorer les transitions et l'action d. du même objectif dont les efforts doivent s'orienter sur le développement de la notion de *life long learning.* Enfin, l'objectif 4 « Mettre en service et exploiter le Campus santé » (axe 2) s'inscrit dans la volonté du Conseil d'Etat d'assurer le développement des infrastructures des hautes écoles en renforçant l'exemplarité en termes de durabilité et en tenant compte des dernières avancées dans le domaine de l'innovation.

D'autres éléments du Programme de législature trouvent également directement ou indirectement un écho dans les mesures du PIC, comme la valorisation et la promotion de la formation professionnelle (axe 1, objectif 4, action c. « Soutenir et améliorer les transitions entre les formations postobligatoires et l'enseignement tertiaire, puis entre celui-ci et le marché du travail ») ainsi que l'encouragement des filières MINT pour tous les élèves (axe 1, objectif 1, action b. « Promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la santé, du social, de la transition énergétique et des MINT »). Enfin, les objectifs 2 et 3 (axe 3) « Poursuivre, au sein de chaque institution, l'intégration des enjeux sociétaux tels que la durabilité, la transition énergétique, le numérique, l'intelligence artificielle, ... et prendre en compte leur évolution dans une perspective de société durable » et « Veiller à développer un climat de travail et d'études sain, serein et attractif » partagent l'esprit du Programme de législature en ce qui concerne la politique du personnel.

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

Voir 8.2.

8.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

8.10 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

8.12 Simplifications administratives

Néant.

8.13 Protection des données

Néant.

8.14 Autres

Néant.

9. PLAN D'INTENTIONS CANTONAL 2025 – 2028 DES HAUTES ECOLES VAUDOISES DE TYPE HES

Le PIC 2025-2028 se caractérise pour les HES vaudoises par une **définition des priorités** sur lesquelles les institutions concentreront les moyens mis à leur disposition, plutôt qu'un plan d'action global, ceci dans un contexte financier qui conduit à se recentrer sur les missions fondamentales des hautes écoles. Il a notamment pour objectif de présenter les propositions d'axes de développement stratégiques majeurs qui s'inscrivent dans le cadre des missions assignées à la HES-SO (art. 4 C-HES-SO). Si la direction stratégique (missions et activités de base) est connue, le PIC a, quant à lui, pour ambition d'influencer la destination exacte et la manière de l'atteindre.

9.1 Les niveaux institutionnels visés par le Plan d'intentions cantonal

Niveau cantonal : comme stipulé dans la LHEV, le PIC sert de **boussole stratégique** et d'aide au pilotage en présentant les orientations politiques souhaitées pour une période de quatre ans pour les six HES vaudoises. Ce plan d'intentions peut être comparé aux plans stratégiques de la HEP et de l'UNIL. Il présente par ailleurs les missions particulières confiées par le Département aux HES.

Niveau intercantonal : dans le cadre de la C-HES-SO, le Département établit le PIC qui sert, parallèlement à la stratégie cantonale, **de base de négociation pour la COB HES-SO**, convention signée entre les cantons et le rectorat de la HES-SO. La COB définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons partenaires.

9.2 Les axes stratégiques

Pour la définition de ses objectifs stratégiques, le Conseil d'Etat privilégie pour la première fois une approche qui se distancie des quatre axes fondamentaux (missions) habituels : la formation, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle. Il propose une vision davantage « macro » autour des trois axes de développement majeurs suivants :

- des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels ;
- des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations ;
- une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution.

Compte tenu du fait que chaque HES s'appuie déjà sur son propre PdD rédigé par mission, l'objectif du Conseil d'Etat est de proposer une prise de recul en insufflant une vision stratégique globale et non un pilotage opérationnel, cette dimension découlant de la responsabilité de chaque HES.

Ce procédé permet d'appréhender l'ensemble des activités fondamentales et d'apprécier les développements institutionnels sous un angle nouveau. Cette approche couvre l'ensemble des quatre missions fondamentales et permet un suivi transversal de l'activité des HES.

Les axes par mission ont donc été remplacés par des axes thématiques. Pour chacun des axes, des objectifs ont été définis. Ces objectifs sont accompagnés d'actions de mise en œuvre et d'indicateurs. Ces derniers permettent de suivre le degré de réalisation des différentes actions. Pour ce faire, la démarche s'appuie sur les informations éditées à la fois par la HES-SO et l'OFS, ainsi que sur les rapports d'activité transmis annuellement par les six HES vaudoises.

9.3 Points d'attention particuliers sollicités auprès des HES vaudoises

Pour la période 2025-2028, le Conseil d'Etat a souhaité que les HES se projettent particulièrement sur quatre thématiques spécifiques :

- la contribution à la réduction de pénurie de professionnels qualifiés ;
- la flexibilité et l'agilité dans les parcours de formation ;
- l'accompagnement de la transition numérique / digitale et des changements liés à l'IA ;
- la contribution au développement d'une société dont les besoins évoluent constamment.

Ces thématiques, ou « points d'attention », sont développés dans la partie du présent document liée aux enjeux (cf. chapitre 7).

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

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que les autorités cantonales proposent de donner aux HES vaudoises, afin que ces dernières poursuivent et intensifient leurs efforts pour adapter et optimiser leur offre de formation grâce à des interactions constantes avec les milieux professionnels. Ce lien étroit doit permettre aux HES d'anticiper les besoins du terrain, en adaptant notamment et, si nécessaire, le contenu des programmes de formation. Les HES portent la responsabilité de cette articulation entre formations pertinentes et connaissance des besoins du terrain qui constitue une de leur force principale : préparer les étudiants aux défis qui les attendent une fois diplômés et les former afin qu'ils soient prêts à faire face à un monde professionnel exigeant. Si le caractère professionnalisant des hautes écoles de type HES n'est plus à préciser tant celui-ci fait partie de leur ADN, ce premier axe met notamment l'accent sur l'importance de prendre en compte les pénuries. Les HES concernées se doivent de mener leurs missions en orientant leur développement stratégique et leur politique institutionnelle de manière à contribuer à une diminution du manque de personnel qualifié, et ce, par tous les moyens à disposition : adaptation des programmes de formation, facilitation de l'insertion professionnelle, partenariats avec les milieux socio-économiques et sanitaires, développement d'une offre de formation continue correspondant aux besoin des terrains professionnels ou encore, promotion des secteurs en tension.

Objectif 1 : Contribuer activement à réduire les pénuries, notamment en promouvant et en soutenant les formations permettant d'y répondre

La contribution à la réduction des situations de pénurie de professionnels qualifiés constitue l'un des points d'attention particuliers adressé aux HES dans le cadre de la rédaction de leur PdD. Ce premier objectif met l'accent sur les aspects liés à la formation, partant du principe que l'évolution et la promotion des cursus constituent des leviers importants permettant d'apporter une réponse aux situations de pénuries.

Les HES, en tant qu'actrices du domaine de la formation, jouent un rôle crucial dans la prise en compte des pénuries de professionnels qualifiés, et ce, grâce à leur capacité à adapter rapidement leurs programmes de formation (**action a.**). Une certaine agilité est, en effet, attendue afin de proposer des cursus à même d'intéresser le plus grand nombre d'étudiants. Cela se traduit par exemple par une réorganisation des formations proposées, par l'ouverture d'orientations attractives, ou encore par la fermeture de cursus qui n'attirent plus, afin de dynamiser d'autres orientations. Dans un second temps, les HES se doivent de promouvoir les formations offertes et de les visibiliser au maximum. Ces actions de promotion représentent un autre levier pour réduire les situations de pénuries (**actions b. et c.**). Le programme cantonal InvestPro (Investir ensemble pour les Professions des soins et de santé) est un exemple parmi d'autres de mesure incitant les HES à promouvoir leurs formations. Il est attendu une certaine proactivité de la part des HES, de manière à ne pas compter uniquement sur les actions développées par le Canton. Enfin, le développement de l'offre de formation continue participe pleinement à réduire les pénuries. La formation continue permet à des personnes déjà en emploi de se requalifier et de se spécialiser pour permettre de faire face à l'évolution des professions, ou pour les personnes qui ont quitté le monde du travail de retourner sur le terrain, une fois leurs compétences mises à jour (**action b.**).

Objectif 2 : Offrir des formations professionnalisantes ancrées dans les terrains professionnels et permettant aux diplômés une insertion fluide sur le marché du travail

Les HES, par définition, sont des institutions qui mettent l'accent sur les formations pratiques et professionnalisantes dans les six domaines couverts par la HES-SO. Elles jouent ainsi un rôle clé en prenant en compte les besoins actuels et futurs des différents secteurs professionnels.

Le caractère professionnalisant fait donc partie des caractéristiques fondamentales des HES. Si cet objectif pourrait paraître superflu, vingt ans après la création de la HES-SO, le Conseil d'Etat souhaite, en adressant cet objectif aux HES vaudoises, **réaffirmer leur l'ADN afin que le titre de bachelor comme accès à la profession demeure une priorité.**

Les diplômes délivrés par les HES doivent, par ailleurs, permettre aux étudiants d'entrer sur le marché du travail avec toutes les compétences et connaissances leur offrant ainsi la possibilité d'être directement « employables » et performants. Cette caractéristique constitue l'une des grandes forces des HES et demande aux institutions d'être agiles et d'adapter leurs formations aux conditions de travail qui attendent les étudiants lorsqu'ils entreront dans le monde professionnel. Lorsque les diplômés sont armés pour faire face aux exigences de la réalité du terrain, les probabilités qu'ils

quittent la profession après quelques années seulement se réduisent (**action b.**). Une transition fluide passe notamment par la possibilité de faire des stages et de collaborer, durant les études déjà, avec les milieux professionnels. Cette manière de faire, propre aux HES, permet aux étudiants de développer des compétences qui les aideront à s'insérer rapidement sur le marché du travail.

Les HES participent ainsi, en préparant les diplômés, à réduire le *drop out* des jeunes professionnels. Cette question est particulièrement cruciale dans les domaines à pénurie, notamment dans les professions de la santé et du social.

Au final, des liens étroits avec le monde professionnel permet d'améliorer la pertinence des cursus proposés. L'articulation entre ces deux dimensions – liens avec le terrain et cursus de formations – permet de garantir aux étudiants les meilleures chances d'insertion sur le marché du travail. Rappelons ici que le taux d'insertion des diplômés HES se situe autour de 97%, tous domaines confondus. Ce résultat abonde dans le sens de la nécessité de continuer à proposer des formations en adéquation avec les besoins des employeurs (**action a.**).

Objectif 3 : Encourager le développement de nouvelles formes et parcours d'enseignement

En encourageant la diversité des types et cursus d'enseignement, ce troisième objectif a pour buts, non seulement de répondre aux situations de pénuries dans les domaines concernés, mais également de permettre aux personnes qui le souhaitent d'entamer un processus de reconversion professionnelle. Par ailleurs, le développement de parcours de formation flexibles, voire individualisés, offre l'avantage d'améliorer la conciliation entre la vie privée et les études ou, pour des personnes en emploi, entre vie professionnelle et reprise (ou poursuite) des études (**action a.**).

Il existe à ce jour de nombreux formats pédagogiques, ces derniers évoluant généralement rapidement pour prendre en compte les besoins changeants des apprenants, des milieux professionnels et de la société de manière générale. On peut notamment citer :

- l'apprentissage hybride et l'e-learning, mélange de cours en présentiel et à distance ;
- l'approche par compétences (APC), où l'accent est mis sur le développement de compétences pratiques spécifiques au monde professionnel ;
- l'apprentissage par projet (PBL - *Project-Based Learning*) : les étudiants apprennent en travaillant sur des projets réels ou simulés qui nécessitent l'utilisation de plusieurs compétences. Ce format est souvent utilisé dans des domaines comme l'ingénierie, le design ou l'informatique ;
- les classes inversées (*Flipped Classroom*), dont le format renverse la méthode traditionnelle d'enseignement. Au lieu de découvrir un sujet en classe, les étudiants apprennent le contenu théorique chez eux via des vidéos, des lectures ou des podcasts. En classe, ils consacrent du temps à des activités pratiques, comme des discussions, des travaux de groupe ou des exercices supervisés ;
- l'immersion et les simulations numériques qui s'appuient sur des outils de réalité virtuelle et de réalité augmentée et permettent aux étudiants de s'immerger dans des situations proches de la réalité professionnelle. Dans le domaine de la santé, les simulations en réalité virtuelle permettent aux étudiants de pratiquer des procédures complexes sans risques ;
- la *gamification* : intégration de techniques de jeu dans l'apprentissage ;
- le « *learning by doing* » (apprendre en faisant) ;

Cette richesse pédagogique implique nécessairement un soutien au niveau de la formation des professeurs, afin que chacune et chacun puisse recourir à l'outil le plus pertinent par rapport aux contenus à transmettre, au domaine d'enseignement, au public cible, etc.

En plus des différents formats pédagogiques, il est de plus en plus question d'une adaptation des cursus dans leur ensemble pour répondre aux besoins des étudiants. Dans ce cadre, on peut citer la HEIG-VD qui, à travers sa filière ISC, participe depuis trois ans au programme PiBS[16] de la Confédération qui permet à des détenteurs et détentrices de la maturité gymnasiale d'effectuer leurs études en emploi sur quatre ans sans devoir réaliser au préalable une expérience du monde du travail d'un an. La micro-certification[17] et la formation modulaire sont également plébiscitées pour répondre à

[16] https://www.swissuniversities.ch/fr/themes/admission/admission-hautes-ecoles-specialisees/pibs ; https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/services/publications/base-de-donnees-des-publications/wirkungsanalyse_zum_praxisintegrierten_bachelorstudiengang_pibs.html

[17] https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/fpc/f-c/microcertifications.html

la demande d'une formation plus flexible et continue ; certaines hautes écoles proposent des micro-certifications ou des badges numériques. Il s'agit de petits modules certifiants qui peuvent être cumulés et permettent d'acquérir des compétences spécifiques en peu de temps. Les micro-certifications sont souvent proposées sous forme de cours en ligne et peuvent être suivies par des étudiants ou des professionnels déjà en activité. Ce format offre l'avantage de permettre aux étudiants qui le souhaitent d'apprendre rapidement des compétences précises, tout en valorisant ces dernières sur le marché du travail, sans avoir à suivre un programme de diplôme complet.

Ces nouveaux formats pédagogiques répondent aux besoins d'un monde du travail en constante évolution et aux attentes des étudiants qui souhaitent une formation plus flexible, interactive, et en lien avec la réalité professionnelle. Ils sont particulièrement pertinents dans le domaine des HES, car ces dernières visent à offrir des compétences immédiatement utilisables dans les milieux professionnels.

Il est enfin important de noter que la flexibilisation des parcours peut demander des ressources importantes aux HES pour les admissions, le suivi et l'organisation des études de manière générale, la recherche d'efficience n'étant pas toujours compatible avec un suivi personnalisé. Concilier ces deux aspects représente un des défis auxquels devront répondre les HES.

Objectif 4 : Soutenir le développement d'une offre de formation efficiente, intégrant les enjeux sociétaux transversaux (durabilité, numérique, IA, transition énergétique, ...) actuels et futurs et qui tienne compte du contexte régional

Le quatrième objectif demande aux HES de prendre en compte les grands enjeux sociétaux au niveau de leurs formations respectives. Le Conseil d'Etat souhaite ainsi favoriser et encourager la création de programmes de formation capables de répondre efficacement aux besoins actuels du marché du travail et de la société, voire aux besoins émergents. La question de l'efficience implique ici une optimisation des formations, afin de prendre en compte les ressources financières à disposition. Cela nécessite notamment une collaboration étroite entre les HES, les institutions publiques et les entreprises, afin de s'assurer que ces formations répondent aux exigences du terrain, tout en intégrant de manière transversale la gestion des grands enjeux sociétaux.

Les enjeux relevés dans l'objectif 4 représentent les défis majeurs que la société doit relever, tant aujourd'hui que dans un futur plus lointain. Les formations offertes par les HES ont, en effet, la nécessité d'intégrer ces problématiques globales à leurs contenus et, plus largement, de manière transversale à l'ensemble des activités de chaque institution pour préparer les étudiants à agir dans un monde en constante évolution.

La transition vers une société plus durable est un impératif qu'il n'est plus possible d'éluder à l'heure actuelle. Il est crucial que les formations intègrent la gestion pragmatique et réaliste des ressources et les pratiques durables pour former des citoyens et des professionnels conscients de l'impact environnemental de leurs actions. En matière de transformation numérique, les HES portent la responsabilité de former des étudiants capables de maîtriser les outils numériques et de comprendre les opportunités et les risques associés à cette transformation (par exemple, la cybersécurité, la gestion des données personnelles). Le rôle des HES est également d'assurer la formation continue du personnel d'enseignement et de recherche (PER) et du personnel administratif et technique (PAT), afin que l'ensemble des acteurs concernés puissent faire face aux évolutions en cours et à venir, tout en soutenant le développement des compétences auprès des étudiants. La question de l'essor de l'intelligence artificielle (IA), technologie qui bouleverse les méthodes de travail, la production de savoir, les contenus pédagogiques, voire les interactions sociales, se situe au cœur des préoccupations. Les programmes doivent impérativement prendre en compte l'IA, afin que les futurs professionnels sachent utiliser, développer, et évaluer de manière critique les outils liés à l'IA, tout en restant conscients des implications éthiques et sociales (**action e.**).

La notion de société durable constitue un concept vaste et complexe, pouvant difficilement être traité de manière exhaustive. Toutefois, il s'agit dans un premier temps pour les HES de prendre en compte les questions liées à la transition énergétique. En effet, dans un contexte socio-politique marqué par les crises énergétiques et la nécessité de faire face au changement climatique, il est essentiel que les formations abordent les solutions liées aux énergies renouvelables, à l'efficacité énergétique et aux politiques de transition, pour former des experts capables de contribuer à des solutions innovantes dans ces domaines. De plus, chaque domaine, dans son champ d'étude, dans la ou les disciplines qu'il couvre, a la possibilité de traiter cette notion en fonction de sa réalité et de mener des réflexions sur la manière la plus pertinente de l'aborder. Il s'agit de réfléchir aux actions à mener pour préparer au mieux les étudiants à contribuer au développement d'une société durable. Cela passe par exemple par un partenariat avec une entreprise afin de revaloriser un matériau qui finirait par être jeté (éco-

conception), par le développement d'outils pour atténuer les inégalités sociales et économiques, la recherche de moyens permettant de maintenir à domicile et dans les meilleures conditions possibles, une population vieillissante ou encore, d'utiliser l'art comme vecteur de changement social (**action f.**).

Le Conseil d'Etat souhaite par ailleurs insister sur l'importance de travailler en réseau et, dans la mesure du possible, d'envisager le développement des activités non pas comme des silos, mais plutôt de manière à s'enrichir d'échanges et de collaborations. Au-delà de ces échanges, la mise en œuvre de projets communs permet de gagner en efficience et en efficacité, à l'aube notamment des transformations et défis liés au numérique qui attendent les HES ces prochaines années. Les spécificités mêmes de l'organisation vaudoise impliquent une rigueur dans le fonctionnement du réseau des HES vaudoises. Il s'agit donc d'envisager ce que les HES peuvent faire ensemble, quels projets communs peuvent être menés d'une seule et même voix pour permettre à nos institutions de rayonner et d'innover tout en respectant leurs spécificités propres. Cette action insiste par ailleurs sur l'importance de développer des solutions complémentaires. Il s'agit, dans un souci d'efficience, de repenser l'offre de formation, les orientations, voire les filières proposées sur le plan cantonal, mais aussi et surtout au niveau de l'ensemble de la HES-SO. Les HES doivent être capables de se différencier, d'attirer des profils d'étudiants spécifiques, de développer une saine concurrence sans toutefois proposer des cursus similaires. Dans l'idéal, les formations devraient pouvoir être cartographiées, afin de les repenser dans une optique d'optimisation des ressources à disposition. Au vu des tendances financières actuelles, il est en effet de moins en moins possible de proposer des cursus similaires, sans développer de synergies et de collaborations (**action a.**).

En plus des synergies à développer entre HES, le Conseil d'Etat souhaite également qu'une attention particulière soit portée sur les transitions, que ce soit avant l'entrée en HES (coordination niveau secondaire II/HES) ou à l'issue de la formation, une fois les jeunes diplômés (coordination HES/monde du travail). En ce qui concerne la première transition, le soin donné à ce moment délicat permet de réduire le décrochage scolaire et les échecs en début de cursus, partant du principe que les jeunes sont mieux informés, donc mieux orientés, tout en bénéficiant de formations davantage ciblées. Cet objectif peut notamment être atteint en proposant un accompagnement le plus individualisé possible, en informant l'ensemble des parties prenantes suffisamment en amont (tant du côté des personnes qui orientent que des futurs étudiants), afin d'orienter les futurs étudiants et de s'assurer notamment que la formation visée correspond à leurs attentes, en offrant des partenariats HES/ES ou encore en soutenant les formations passerelles. Une étroite collaboration entre les deux niveaux permet également d'offrir des formations de niveau secondaire II adaptées aux compétences et aux exigences du domaine tertiaire. Les jeunes arrivent ainsi en HES outillés et correctement aiguillés, à même de faire face aux formations professionnalisantes qui les attendent (**action c.**).

Intimement lié à l'intention précédente, le présent PIC insiste plus particulièrement sur un aspect précis : réduire le *drop out* dans son ensemble, que ce soit pendant les études ou en début de carrière, une fois les étudiants diplômés. Les réalités des HES, de par leur domaine de formation propre, sont confrontées à cette question à des degrés divers et de manière différente également. Aussi, il revient à chaque HES de prendre en compte cette action dans la manière de développer sa stratégie et sa politique institutionnelle. L'importance de minimiser le *drop out* rejoint par ailleurs l'objectif d'offrir des formations efficientes avec en ligne de mire la volonté d'accompagner et soutenir les jeunes afin d'en diplômer le plus grand nombre, d'une part, et de s'assurer qu'une fois diplômées, les personnes formées ne quitteront pas leur profession de manière prématurée, d'autre part (**action b.**).

Pour réduire le décrochage durant les études, les HES doivent donc être capables d'offrir un accompagnement personnalisé aux étudiants, de s'assurer que ces derniers soient correctement orientés, le plus en amont possible, tout en proposant un soutien social et académique tout au long de leur parcours. Une des pistes d'action réside dans la capacité des institutions à détecter précocement les difficultés des étudiants et à mettre en place des stratégies de soutien adaptées (coaching, mentorat, cellules de soutien, programmes d'accompagnement, réseau d'alumnis, etc.).

Concernant la transition avec le monde professionnel, il est important de rappeler qu'une des forces des HES réside dans leur approche pratique, professionnalisante et leur ancrage avec le terrain. Elles doivent en effet préparer les étudiants à une insertion rapide sur le marché du travail, en mettant l'accent sur l'acquisition de compétences concrètes, souvent développées lors de stages pratiques. Cependant, et plus particulièrement dans certains domaines, la transition entre la fin des études et l'entrée dans la vie professionnelle n'est pas toujours aussi fluide qu'espéré (voir également **objectif 2, action b.**). On pense ici plus particulièrement aux filières du domaine de la santé puisque les chiffres sont sans équivoque : 42.5 % des soignants du niveau tertiaire (dont les soins infirmiers)

quittent la profession avant l'âge de la retraite ; 31.8 % ont moins de 35 ans[18]. Il s'agit pour ces professions de pouvoir notamment anticiper la pénibilité des activités et de diminuer le décalage entre les connaissances du terrain imaginées, voire exercées durant les études et la réalité du monde professionnel : horaires chargés, irréguliers, nocturnes, fortes contraintes émotionnelles, car lorsque des diplômés quittent leur carrière de manière prématurée, cela entraîne une perte de compétences spécialisées pour le marché du travail. C'est particulièrement problématique dans des secteurs en pénurie de main-d'œuvre qualifiée, où chaque diplômé compte pour répondre aux besoins économiques (par exemple, dans l'ingénierie ou le domaine de la santé). Dans le but de soigner les transitions vers le monde professionnel, les HES disposent de différentes stratégies, notamment le renforcement des stages et partenariats avec les entreprises, les stages devant être, dans la mesure du possible, au plus proche de la réalité professionnelle qui attend les diplômés, le développement de soutien et d'accompagnement les premières années post-diplôme et, enfin, l'adaptation continue des cursus, afin d'ajuster les compétences enseignées aux besoins concrets, réduisant ainsi le risque de décalage entre la formation et les attentes du marché.

Toujours dans une optique de société durable, la formation tout au long de la vie (ou *life long learning*), est souhaitée et encouragée par le Conseil d'Etat (6ème action de la mesure 1.6 : « valoriser le rôle central des hautes écoles en matière de formations continues dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie (*life long learning*) »). En effet, la formation continue participe à maintenir un niveau de compétences de la population, à même de faire face aux défis actuels et futurs et à l'évolution rapide des professions et qualifications. Cette notion, qui peut sembler être une évidence pour certaines HES, est développée et intégrée à la stratégie institutionnelle des HES à des degrés divers. Au vu de l'évolution de la société et des métiers de manière générale, le Conseil d'Etat a souhaité insister, pour le cycle 2025-2028, sur l'importance de poursuivre encore davantage les efforts, inscrits dans les missions des HES, afin de permettre à toutes les catégories de la population, en proposant des formations agiles et adaptées aux besoins du terrain, de maintenir leurs qualifications à un degré d'actualité des compétences et d'exigences élevés ou, pour les personnes qui auraient quitté le monde professionnel, de pouvoir rapidement réintégrer l'une ou l'autre profession, quelle que soit son évolution (**action d.**). On pense ici notamment à l'importance de développer l'acquisition de crédits ECTS par le biais de micro-certifications, de proposer des formations courtes et en emploi, ou encore de mettre en place des partenariats avec les terrains professionnels.

En résumé, les HES ne forment plus uniquement des étudiants à l'exercice d'un métier spécifique, elles doivent désormais également leur transmettre les outils nécessaires pour devenir des acteurs du changement dans leurs domaines respectifs, en intégrant les pratiques durables aux compétences métiers et en développant auprès des futurs diplômés une conscience éthique qui leur permet de prendre des décisions respectant les impératifs économiques et sociaux, tout en minimisant l'impact environnemental. Dans ce contexte, deux éléments clés sont encore adressés aux HES vaudoises : une attention particulière doit en effet être portée aux transitions, moments particulièrement sensibles dans la vie des futurs étudiants ou des diplômés, tout en renforçant le développement du *life long learning* pour permettre aux acteurs du monde du travail d'actualiser leurs compétences face à l'évolution des métiers ou de retourner sur le terrain après un temps d'absence.

[18] OBSAN, rapport « Personnel de la santé en suisse : sorties de la profession et effectif » 01-2021.

Tableau 1 – *Des hautes écoles dont l'offre de formation évolue constamment pour répondre à la transformation des besoins des terrains professionnels : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 : Contribuer activement à réduire les pénuries, notamment en promouvant et en soutenant les formations permettant d'y répondre	
Actions	**Indicateurs**
a. Prendre en compte les pénuries dans l'évolution des cursus de formation	Exemples de modifications ou de réorganisations de cursus, d'ouvertures d'orientations, etc.
b. Promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la santé, du social, de la transition énergétique et des MINT	Evolution du nombre d'étudiants dans les domaines en pénurie Nombre et types d'actions de promotion et d'information Suivi de l'évolution de l'offre de formation continue, notamment dans les domaines concernés
c. Participer aux programmes et actions de promotion mis en œuvre au niveau cantonal, régional et fédéral	Exemples de collaborations et de partenariats cantonaux, régionaux ou fédéraux Exemples de collaborations avec l'école obligatoire et l'enseignement postobligatoire
Objectif 2 : Offrir des formations professionnalisantes ancrées dans les terrains professionnels et permettant aux diplômés une insertion fluide sur le marché du travail	
Actions	**Indicateurs**
a. Offrir des formations en adéquation avec les besoins des milieux socio-économiques, sanitaires et artistiques	Taux d'insertion dans le monde professionnel Analyse de la satisfaction des milieux professionnels Analyse de la satisfaction des jeunes diplômés après leur entrée dans le monde du travail
b. Diplômer des étudiants prêts à faire face aux exigences et à la réalité du monde du travail dès leur entrée dans la profession	Analyse de la satisfaction des milieux professionnels Analyse de la satisfaction des jeunes diplômés après leur entrée dans le monde du travail
Objectif 3 : Encourager le développement de nouvelles formes et parcours d'enseignement	
Action	**Indicateurs**
a. Repenser les formats des formations offertes, notamment de manière à permettre des parcours flexibles, voire individualisés	Evolution des formes d'enseignement Evolution du nombre d'étudiants qui suivent une forme d'enseignement alternative
Objectif 4 : Soutenir le développement d'une offre de formation efficiente, intégrant les enjeux sociétaux transversaux (durabilité, numérique, IA, transition énergétique, ...) actuels et futurs et qui tienne compte du contexte régional	
Actions	**Indicateurs**
a. Privilégier les synergies entre hautes écoles et avec les autres degrés de formation pour développer des solutions complémentaires lorsque cela est pertinent	Exemples de collaborations et de coordinations avec le niveau secondaire II et les ES Exemples de formations coordonnées au sein

	de la HES-SO
b. Réduire le *drop out* (abandon ou arrêt des études)	Analyses statistiques du nombre de *drop out* Analyses des raisons d'abandon et d'interruption des études Exemples de mesures de prévention du *drop out* (information, accompagnement, collaborations avec le secondaire II, etc.)
c. Soutenir et améliorer les transitions entre les formations postobligatoires et l'enseignement tertiaire, puis entre celui-ci et le marché du travail	Analyse des mesures mises en place pour faciliter la transition post-obligatoire – enseignement supérieur Analyse des mesures mises en place pour faciliter l'intégration des diplômés sur le marché du travail
d. Renforcer le développement du *life long learning* pour permettre aux acteurs du monde du travail d'actualiser leurs compétences face à l'évolution des métiers	Promotion de la formation continue sous ses diverses formes Analyse de l'évolution des inscriptions
e. Veiller à intégrer dans tous les cursus de formation les connaissances numériques nécessaires à leur utilisation dans l'ensemble des domaines de la société	Bilan de l'intégration du numérique dans les cursus
f. Préparer les étudiants à mettre leurs compétences au service du développement d'une société durable	Exemples d'actions spécifiques menées auprès des étudiants leur permettant de contribuer au développement d'une société durable

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

L'innovation fait partie de l'ADN des HES. Une de leurs forces est en effet leur forte capacité d'innover, grâce notamment aux liens étroits avec les milieux professionnels et au développement de leurs activités de recherche appliquée. Si l'importance d'innover n'est pas un objectif nouveau pour les HES, l'accent est mis, pour la période 2025-2028, sur la proactivité des HES, d'une part, et l'impact de ces dernières sur les grands enjeux sociétaux, d'autre part. Le Conseil d'Etat est en effet convaincu que les HES vaudoises peuvent prendre encore davantage de place dans le paysage national et international de l'innovation, servant ainsi de véritable levier pour apporter et mettre en œuvre des idées novatrices dans le cadre de la réponse à l'évolution constante des besoins de la société. Ce deuxième axe insiste sur l'importance d'avoir des HES fortes, agiles et visionnaires, à la fois tournées vers l'extérieur mais aussi ancrées dans le terrain. Il a pour but d'encourager le renforcement de la position des HES au niveau régional et national, à sortir des sentiers battus, de ce qu'elles savent faire, à communiquer encore davantage sur leurs activités, permettant ainsi aux partenaires de les identifier comme interlocutrices de premier ordre et de se tourner vers elles pour développer de nouveaux projets d'envergure.

Objectif 1 : Se positionner en tant que partenaires reconnus auprès de l'ensemble des milieux socio-économiques

Ce premier objectif incite les HES à se profiler comme actrices clés de l'ensemble des partenaires cantonaux et régionaux. Les parties prenantes doivent pouvoir facilement identifier les HES comme des interlocutrices de premier choix pour développer des projets, lancer des collaborations ou travailler sur la recherche d'une solution appliquée. Les HES sont ainsi capables d'anticiper et de répondre aux besoins des milieux socio-économiques, sanitaires et artistiques en proposant notamment des projets en lien avec les grands enjeux sociétaux (**action a.**).

A ce jour, le Conseil d'Etat relève avec satisfaction que le tissu de HES vaudoises est extrêmement dynamique et incite les HES à poursuivre leurs efforts dans ce sens, afin d'augmenter leur impact sur l'ensemble de la société (**action b.**). Pour ce faire, il souhaite que les HES visibilisent encore davantage leurs compétences, leurs projets et leurs partenariats, afin que toutes les activités développées en leur sein aient un impact plus important tant sur les pratiques professionnelles que sur les différents publics concernés.

Afin de renforcer la position des HES et qu'elles soient perçues comme des partenaires stratégiques clés par les milieux socio-économiques, celles-ci se doivent d'intensifier leurs relations avec le terrain, de consolider les partenariats actuels et d'en développer de nouveaux, notamment dans des domaines émergents, tout en prenant part aux réflexions sur les grandes transitions sociales et économiques (par exemple sur les impacts du numérique ou les crises environnementales). Il est attendu par ailleurs qu'elles accroissent leur visibilité tant auprès d'acteurs publics que privés.

Objectif 2 : Être actrices du changement, de l'innovation et de la créativité

Les HES ont pour mission de former des professionnels capables de s'adapter à un environnement en constante évolution. Dans ce contexte, anticiper les tendances et défis émergents est essentiel pour préparer les étudiants et par extension, la société, à répondre aux besoins futurs dans tous leurs champs de compétence (**action a.**). Cette question est cruciale et doit permettre de faire face à différentes problématiques telles que le vieillissement de la population, les bouleversements liés à l'intelligence artificielle dans les compétences métiers, la numérisation dans la quasi-totalité des professions, la complexification des pratiques ou encore les pénuries. Les domaines artistiques sont également concernés : les milieux du design et de la musique sont en effet en pleine transformation, avec notamment l'émergence quasi continue de nouvelles formes d'expression artistique, elles-mêmes liées aux nouvelles technologies (réalité virtuelle, design numérique, etc.). Ces évolutions doivent être anticipées et prises en compte pour que les futurs diplômés soient capables d'explorer ces nouveaux moyens, tout en intégrant dans leurs projets les grands enjeux sociétaux tels que la durabilité ou la digitalisation.

Les HES doivent donc être en mesure d'utiliser leurs capacités d'innovation et leur créativité pour accompagner les transitions et avoir sans cesse une longueur d'avance sur les problématiques à résoudre, les champs à développer, les projets à mener, sans oublier de garder au centre de leurs préoccupations la réponse aux besoins des différents milieux professionnels, car la grande force des

HES réside dans le fait que ces dernières restent ancrées dans leurs terrains respectifs. Les innovations ainsi développées ont par conséquent encore plus de sens, d'impact et d'effet levier.

Les projets en lien avec les enjeux cantonaux, notamment développés dans le Programme de législature 2022-2027 sont plus spécifiquement ciblés par l'**action b**. Même si les HES sont encouragées à dépasser ces enjeux pour anticiper les tendances à venir, comme précisé ci-dessus (**action a.**), il est aussi attendu qu'elles soient source de propositions pour des problématiques actuelles. Les activités et projets développés peuvent s'inscrire par exemple autour des questions de développement durable et de climat, en mettant en œuvre des actions concrètes pour comprendre les changements climatiques et contribuer à les réduire, ou participer à une économie plus durable. Des projets pilotes peuvent être menés dans le domaine de l'efficacité énergétique, le solaire, les « *smart grids* ». Il est également question d'accompagner la transition numérique, en proposant des solutions novatrices aux entreprises privées et aux services publics. Les domaines de la santé et du social représentent des thématiques incontournables au vu des enjeux qui attendent le Canton et notre société dans sa globalité. On pense ici au vieillissement de la population, à la prévention des maladies chroniques, à l'inclusion sociale ou plus spécifiquement au programme Investpro. Sans lister les enjeux cantonaux de manière exhaustive (cf. Programme de législature 2022-2027, chapitre 3, « Axes prioritaires », p.30), l'innovation technologique représente également une thématique phare pour le Canton : santé connectée, télémédecine, biotechnologie sont autant d'exemples de champs de développement au sein desquels les HES peuvent apporter leur expertise et développer leurs activités de Ra&D.

En tant que moteur d'innovation, les HES doivent également être capables de transmettre les compétences dans ce domaine et de former la relève. Pour ce faire, il leur est demandé de promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat et d'encourager ce dernier auprès des étudiants et des diplômés, en offrant par exemple des programmes d'accompagnement à la création d'entreprises et en favorisant l'incubation de start-ups (**action c.**). Les HES doivent pouvoir soutenir les initiatives locales et régionales, mettre à disposition leurs compétences et leurs connaissances du terrain, tout en renforçant leurs positions d'actrices centrales du développement socio-économique régional et cantonal.

En conclusion, à l'horizon 2028, les HES se positionnent non seulement comme des institutions innovantes, mais également comme des moteurs de changement sociétal. En mettant l'accent sur l'innovation, par le biais de la formation, des activités de Ra&D et des prestations de service, elles répondent aux défis sociétaux actuels et futurs et jouent un rôle central dans la transformation des pratiques professionnelles. Leur capacité à générer du changement et à façonner les transitions sociales, économiques et environnementales fait des HES vaudoises des actrices incontournables du paysage régional et national.

Objectif 3 : Développer une recherche et des prestations de service permettant de valoriser l'expertise des HES auprès du tissu économique, social, sanitaire, environnemental et culturel régional

Ce troisième objectif s'inscrit dans la continuité des actions précédemment développées et permet de faire le lien entre la capacité d'innovation des HES et le développement de leurs activités de Ra&D et de leurs prestations de service, deux missions essentielles inscrites dans la C-HES-SO. Si le présent PIC laisse une marge de manœuvre importante aux HES concernant ces deux missions, respectant ainsi l'autonomie prévue par la LHEV et partant du principe que les institutions, ancrées dans leurs terrains respectifs, sont les mieux placées pour connaître dans quels champs leurs activités doivent se développer, le Conseil d'Etat a toutefois souhaité insister sur la nécessité de valoriser encore davantage leur expertise au niveau régional, voire de manière plus large encore.

Proposer des prestations de pointe passe également par la prise en compte des besoins des mandataires en fournissant des solutions innovantes, pratiques et adaptées aux contraintes spécifiques des entreprises, des institutions publiques, ou encore des milieux artistiques (contraintes budgétaires, technique ou temporelles). La pertinence des projets développés ne pourrait être assurée sans développer des relations fortes avec les différents secteurs professionnels, une qualité évidente essentielle et propre aux HES (**action a.**).

La seconde action porte sur l'importance que les HES se distinguent les unes des autres, notamment lorsqu'elles couvrent un même domaine au niveau cantonal ou au sein de la HES-SO, tout en concentrant leurs activités de manière à pouvoir être reconnues dans quelques champs d'expertise (diminution, suppression ou regroupement du nombre de champs si nécessaire). Il s'agit de développer leurs activités pour atteindre l'excellence dans des domaines pointus déterminés, offrant

ainsi des prestations facilement identifiables par les milieux concernés. Chaque HES doit ainsi être reconnue dans des champs d'expertise précis. En d'autres termes, à chaque HES correspond une liste de pôles de compétences clairement définis et communiqués le plus largement possible. Cela n'empêche pas les institutions de développer d'autres activités dans des domaines connexes, mais des efforts doivent encore être consentis pour améliorer la lisibilité de leurs prestations (**action b.**).

En résumé, à l'horizon 2028, les pôles d'expertise développés par les HES sont clairement identifiables ; lorsque cela est pertinent, ils sont regroupés pour créer des synergies et améliorer la lisibilité des activités de Ra&D et des prestations de service. Enfin, la communication de chaque haute école permet aux milieux professionnels et terrains concernés de savoir auprès de quelle institution se tourner pour développer des projets de pointe.

Objectif 4 : Mettre en service et exploiter le Campus santé

Le PIC 2025-2028 verra la concrétisation du Campus santé. Ce futur campus représente une avancée significative pour la région et pour le secteur de la santé en Suisse. Il s'agit d'un projet unique et ambitieux qui réunit la formation, la recherche et la pratique clinique dans un même lieu, avec pour objectif de former des professionnels hautement qualifiés, d'innover dans les pratiques de santé, et de favoriser les échanges interdisciplinaires. Dans ce sens, il s'inscrit pleinement dans l'axe 2 du PIC, puisque ce campus devrait parfaitement incarner l'innovation génératrice de changements sociétaux.

Les HES, en particulier HESAV, joueront un rôle clé dans la réussite de ce campus en apportant leur expertise en formation professionnelle, en recherche appliquée, et en collaboration avec les secteurs public et privé. Le campus permettra également de développer des réponses aux besoins futurs en soins de santé dans le Canton, tout en contribuant à l'attractivité régionale et assurément au-delà. Comme mentionné, pour HESAV les enjeux seront encore plus grands peut-être que pour les autres partenaires (La Source, le CHUV et la FBM), puisqu'il s'agit pour cette haute école de réunir l'ensemble de ses sites, jusqu'alors dispersés à Lausanne, dans un seul et même lieu (**action a.**).

Parallèlement à la concrétisation du Campus santé, la réalisation d'un autre projet important verra le jour : l'intégration de la filière Ergothérapie au sein de HESAV à l'horizon 2026-2027. Cette intégration implique un travail conséquent d'accompagnement et mobilise des ressources importantes. Celle-ci concerne spécifiquement HESAV et la HETSL (**action b.**).

Le C4 (Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé) devra, quant à lui, être fonctionnel, avec tout ce que cela implique en termes administratifs d'une part, notamment par le biais de la création d'une société simple, et de mise en service des activités de simulation dans un contexte interprofessionnel d'autre part (**action c.**).

Grâce aux trois actions adressées par le Conseil d'Etat, le Campus santé devrait ainsi pouvoir rapidement atteindre ses objectifs ambitieux, à savoir :

- renforcer la formation des professionnels de la santé, tout en favorisant l'innovation et la collaboration dans le domaine médical ;
- répondre à des besoins croissants en termes de soins de santé. En effet, les besoins de professionnels de la santé qualifiés ne cesse d'augmenter, au regard notamment du vieillissement de la population et de l'augmentation des maladies chroniques ;
- renforcer les activités de Ra&D et créer un environnement de recherche pluridisciplinaire, en favorisant l'innovation et la collaboration entre les chercheurs, les praticiens et les institutions de santé, tout en facilitant le transfert de connaissances ;
- faciliter les échanges interdisciplinaires et favoriser l'interprofessionnalité en offrant notamment sur un seul lieu des infrastructures de pointe et des espaces collaboratifs dédiés pour favoriser ces échanges ;
- intégrer les innovations technologiques et numériques à la formation et aux activités de Ra&D ;
- répondre aux besoins futurs de la société, notamment en matière de pénuries, de besoins en santé et de prise en charge et sécurité des patients ;
- proposer des programmes de formation continue permettant aux praticiens de maintenir à jour leurs connaissances et aux professionnels de la santé qui le souhaitent de réintégrer la pratique ;

- renforcer l'attractivité du Canton dans le domaine de la santé et positionner la région comme un hub en matière de recherche et d'innovation, de formation et de soins de santé intégrés ;
- développer l'économie en soutenant l'émergence de startups et de projets de pointe dans le domaine de la santé, en favorisant les partenariats public-privé entre les institutions académiques et sanitaires et les entreprises.

Tableau 2 – *Des hautes écoles reconnues comme étant au service des changements sociétaux et génératrices d'innovations*

Objectif 1 : Se positionner en tant que partenaires reconnus auprès de l'ensemble des milieux socio-économiques	
Actions	**Indicateurs**
a. Intensifier les relations avec le tissu socio-économique, sanitaire et artistique	Evolution du nombre de projets et de collaborations avec le tissu régional
b. Visibiliser la recherche appliquée, notamment dans les domaines artistiques et développer les partenariats auprès des acteurs publics et privés	Nombre et types de projets et événements favorisant la rencontre entre recherche et pratique ou recherche et publics variés Evolution du nombre de partenariats
Objectif 2 : Être actrices du changement, de l'innovation et de la créativité	
Actions	**Indicateurs**
a. Anticiper les tendances et défis émergeants pour répondre aux besoins des milieux socio-économiques, sanitaires et artistiques	Exemples de recherches prospectives Analyse des tendances émergentes
b. Développer des projets innovants qui répondent aux enjeux cantonaux (durabilité ; transition numérique, énergétique et technologique ; sciences de la vie ; enjeux du social et de la santé)	Exemples de projets innovants Evolution du nombre de projets en lien avec les enjeux cantonaux
c. Soutenir la formation des étudiantes et étudiants à l'entreprenariat et le développement de start-up	Bilan des actions et projets réalisés Evolution du nombre de start-up
Objectif 3 : Développer une recherche et des prestations de service permettant de valoriser l'expertise des HES auprès du tissu économique, social, sanitaire, environnemental et culturel régional	
Actions	**Indicateurs**
a. Offrir des compétences scientifiques et artistiques de pointe aux mandataires en prenant en compte leurs besoins et leurs contraintes	Evolution du nombre de mandats Analyse du taux de satisfaction des mandataires (évaluation)
b. Encourager et promouvoir les pôles d'expertise internes et inter-institutionnels	Index des pôles d'expertise Bilan des mesures de communication visant à valoriser les pôles d'expertise Analyse de la notoriété des pôles d'expertise
Objectif 4 : Mettre en service et exploiter le Campus santé	
Actions	**Indicateurs**
a. Transférer les différents lieux de formation de la Haute école de santé Vaud (HESAV) sur un seul site	Bilan des déménagements
b. Intégrer la filière ergothérapie au sein de HESAV	Intégration terminée
c. Contribuer à l'ouverture et à l'exploitation efficiente du C4 (Centre coordonné de compétences cliniques et hôpital simulé)	Concrétisation du projet, notamment par la création d'une société simple Démarrage des activités dans le domaine de la simulation et de l'interprofessionnalité

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

Pour la prochaine période stratégique, la métaphore de la constellation s'est imposée pour expliciter la manière dont le Conseil d'Etat envisage le fonctionnement des HES ces quatre prochaines années. Il est attendu que les HES poursuivent leur travail en réseau, tout en continuant à rayonner de manière individuelle. En effet, mis à part dans le domaine de la santé (trois HES œuvrent dans ce domaine), chaque haute école couvre un domaine spécifique, avec des partenaires, des exigences, une réalité et un contexte propres. Le Conseil d'Etat réaffirme donc par le biais de cet axe, l'autonomie prévue par la LHEV, tout en relevant la confiance qu'il met dans la capacité des HES à développer ensemble ce qu'il est pertinent de mener en commun. Cet équilibre entre éléments particuliers, participation à des projets par domaine ou coordination de développements cantonaux majeurs doit être assuré et maintenu. De cette manière, le fonctionnement vaudois, unique au sein de la HES-SO, est défendu et peut être considéré comme une force et non comme un frein. Les enjeux à venir sont anticipés, les défis communs sont définis, laissant ainsi en parallèle l'opportunité à chaque haute école de briller en démontrant ce qu'elle sait faire de mieux.

Objectif 1 : Développer l'attractivité des hautes écoles pour attirer au sein du PER des candidatures de qualité répondant aux caractéristiques des HES (double profil)

Les HES ont pour mission d'offrir des formations professionnalisantes tout en maintenant un niveau académique élevé. L'une de leurs spécificités réside dans leur ancrage fort avec le monde du travail et leur capacité à proposer des formations pratiques ancrées dans les besoins du terrain. Dans cette optique, le personnel d'enseignement et de recherche (PER) doit posséder un double profil, à savoir : une solide expérience académique (notamment la capacité à mener des recherches, à enseigner à un niveau tertiaire et à publier des travaux scientifiques), couplé à une expérience professionnelle significative dans le secteur concerné (connaissance du marché du travail, des besoins du terrain et des défis professionnels spécifiques). Ces deux aspects sont essentiels pour que les membres du PER puissent relier la théorie à la pratique professionnelle et proposer un enseignement en lien direct avec les préoccupations et besoins des milieux professionnels.

Malgré un historique des HES qui remonte maintenant à plus de 20 ans, ce double profil pour enseigner dans une HES est difficile à trouver dans certains domaines ; le bassin de recrutement est parfois faible et les institutions peinent à recruter du personnel correspondant à la typologie des fonctions exigée par la HES-SO. Ainsi, certains profils de candidatures tendent à manquer et les HES n'arrivent pas toujours à engager les professionnels souhaités. Il n'est en effet pas toujours aisé, dans un parcours professionnel, une fois une carrière lancée dans une entreprise, de bifurquer vers l'enseignement. A contrario, pour une personne qui suivrait un parcours académique, il s'agirait alors de « prendre le risque » de quitter le monde de la recherche et/ou de l'enseignement pour passer quelques années sur le terrain et revenir ensuite poursuivre sa carrière dans une institution d'enseignement supérieur. Les parcours professionnels se voient ainsi complexifiés par cette exigence du double profil.

Cette situation, que l'on pourrait qualifier de tendue, demande aux HES de développer leur attractivité, afin d'être compétitives et d'attirer plus facilement les personnes répondant aux exigences pour travailler en leur sein. La qualité de l'enseignement et des activités de Ra&D en dépend et c'est le propos de ce premier objectif.

L'importance pour les HES d'être attractives, afin d'engager des professionnels dont les compétences sont reconnues d'une part et d'offrir également des conditions d'engagement à même de pérenniser ces derniers sur le long terme d'autre part, fait l'objet de l'**action a**. La fidélisation du PER est essentielle dans une optique de développement des partenariats et des activités de Ra&D. Une haute école forte, attractive et efficiente passe notamment par du personnel stable sur lequel s'appuyer pour mettre en œuvre la stratégie de chaque institution et mener à bien ses missions. L'attractivité passe également par la capacité de la haute école d'avoir une politique de développement de carrière offrant des perspectives intéressantes à son personnel : possibilité de progression au sein de l'institution, de suivre des formations continues, de diriger des équipes de recherche, de suivre un parcours personnalisé, ou encore la capacité de la HES à compter sur des partenariats prestigieux avec le terrain.

Toujours dans une optique de développement de leur attractivité, les HES doivent poursuivre leurs efforts en termes de relève. Cette question avait déjà été thématisée dans le PIC précédent et le Conseil d'Etat souhaite insister à nouveau sur l'importance de la promotion d'une relève scientifique

(doctorants, post-doctorants, professeurs assistants) hautement qualifiée, élément essentiel pour assurer la qualité de l'enseignement et de la recherche au sein des HES (**action b.**).

La politique de relève de chaque institution doit permettre d'identifier, de former et d'encourager les jeunes talents à rejoindre les membres du personnel d'enseignement et de recherche des HES. Pour atteindre ce but, il est essentiel de pouvoir détecter les talents aussi tôt que possible, parfois même dès les premières années de formation. Dans cette optique, il est possible de développer des programmes de mentorat ou de tutorat pour encourager les étudiants et les assistants à envisager une carrière dans le milieu académique. Des mesures d'encouragement à poursuivre les études au niveau master, voire jusqu'au doctorat devraient également être mises en œuvre, tout comme l'intégration d'étudiants dans les projets de recherche de la haute école, en développant en parallèle la fonction d'assistant. Chaque haute école se doit de communiquer de manière claire sur les perspectives de carrière en son sein, afin de susciter l'intérêt et de permettre à chaque talent potentiel de se projeter professionnellement.

Les HES sont également invitées à trouver des moyens pour encourager les jeunes talents à acquérir une expérience professionnelle, tout en poursuivant une carrière académique (programmes d'alternance, collaborations public-privé, projets de recherche ancrés dans le terrain, etc.). Le soutien à une relève duale (qui doit allier compétences professionnelles et académiques) est nécessaire pour renforcer les HES dans leur mission d'enseignement et leur permettre de développer un type de recherche qui leur soit spécifique. Les carrières au sein des HES ne se déroulant pas de manière linéaire, chaque institution a pour objectif de favoriser la possibilité d'acquérir une solide expertise de la pratique en plus de l'expérience académique. Pour ce faire, les HES peuvent notamment s'appuyer sur les typologies des fonctions prévues par la LHEV et la HES-SO et, plus particulièrement, sur les nouvelles fonctions introduites à la rentrée 2024 (professeur HES assistant, chargé de cours HES et collaborateur HES scientifique ou artistique). Une attention particulière doit par ailleurs être portée sur l'engagement d'assistants B et C, dits également assistants « de relève ». En effet, ce sont ces types de postes en particulier qui permettent à terme de fournir un bassin de recrutement de qualité, sorte de pépinière de futurs professeurs (assistants ou ordinaires). Pendant leur carrière, les jeunes chercheurs doivent donc avoir l'opportunité, aussitôt que possible, de pouvoir accéder à des postes qui leur garantissent une recherche scientifique autonome et leur confèrent des responsabilités.

Par ailleurs, à ce jour, il est encore complexe de faire revenir dans le monde académique des personnes qui sont entrées sur le marché du travail à la suite de leurs études. Des mesures d'encouragement doivent être poursuivies, en particulier sur le plan national. Dans ce contexte, les HES ont un rôle à jouer pour améliorer la rétention de talents, alors que la concurrence est importante avec les autres types de HE, d'une part, et avec les entreprises privées, d'autre part. Cette concurrence concerne plus spécifiquement les profils de professeurs ordinaires et, d'une manière générale, les candidatures porteuses d'un double profil. C'est pourquoi les HES doivent poursuivre leurs efforts pour trouver le moyen d'offrir des conditions attractives et des perspectives de développement professionnel motivantes.

Enfin, la promotion de la relève académique passe, pour certains postes, par l'acquisition d'un titre de doctorat. Compte tenu du fait que les HES, tout comme les HEP, n'ont pas la possibilité de délivrer elles-mêmes des doctorats, elles se doivent de collaborer et de développer des partenariats avec les hautes écoles universitaires.

L'importance de renforcer le soutien et le suivi du réseau d'alumnis de chaque HES fait l'objet de l'**action c**. Les hautes écoles ont à ce jour des réseaux d'alumnis plus ou moins développés selon les institutions. Pourtant, dans l'optique de pouvoir recruter des membres du PER au double profil de compétence et de rayonner encore davantage grâce à l'engagement de talents, conserver un lien étroit entre les alumnis et la haute école qui les a formés est essentiel. A ce jour, un potentiel d'amélioration a été identifié sur la manière de pouvoir s'appuyer sur un réseau d'alumnis, développer une culture dans ce domaine et un lien fort entre anciens étudiants, d'une part, et entre anciens étudiants et « leur » haute école, d'autre part. Un défi de taille qui demande du temps mais apporte en parallèle de nombreux bénéfices.

Premièrement, les réseaux d'alumnis jouent un rôle crucial dans l'insertion professionnelle des diplômés et dans leur évolution de carrière. En permettant aux anciens étudiants de partager leurs expériences et de rester en contact, ces réseaux facilitent l'accès à de nouvelles opportunités professionnelles et à des conseils pratiques pour les jeunes diplômés. Des programmes de mentorat peuvent, par exemple, diminuer les cas de *drop out* durant les études et en début de carrière. Un réseau d'alumnis actif et bien structuré renforce également la visibilité des HES. Les anciens étudiants

sont souvent de bons ambassadeurs pour les établissements dont ils sont issus ; lorsque de jeunes professionnels réussissent, cela permet aux HES d'accroître leur visibilité et leur attractivité auprès de nouveaux étudiants, d'entreprises partenaires, voire de financements externes. Les réseaux d'alumnis peuvent aussi être la source d'innovations, en favorisant les collaborations. Ils sont propices à la création de startups fondées par d'anciens étudiants. Ces réseaux offrent un espace d'échange d'idées, de connaissances et de ressources, voire de collaborations interdisciplinaires permettant de trouver de nouvelles solutions aux défis économiques et sociaux actuels et futurs.

Afin de pouvoir améliorer leur attractivité et leur capacité à recruter de futurs membres du PER, porteur de ce double profil parfois difficile à trouver mais nécessaire pour accéder à certains postes au niveau HES, les hautes écoles doivent pouvoir rester en contact avec leurs anciens étudiants, et ce, tout particulièrement avec les talents potentiels. Pour ce faire, elles peuvent par exemple mettre en place des outils de suivi et de cartographie des compétences des anciens étudiants pour mieux identifier les talents, comme des plateformes numériques, des enquêtes régulières auprès des alumnis ou encore des événements de réseautage. Le fait de développer un réseau de suivi actif des alumnis permet de collecter les informations sur leurs parcours professionnels et repérer les personnes qui auraient acquis des compétences sur lesquelles les HES pourraient s'appuyer, afin de développer des projets de Ra&D, tisser des liens forts avec le terrain et augmenter encore davantage leur attractivité.

En résumé, afin d'attirer les meilleurs profils, un des moyens pour les HES consiste en un soutien et un suivi des réseaux d'alumnis, éléments essentiels pour maintenir un lien fort et durable entre les HES et leurs anciens étudiants. Cela implique notamment de nourrir une relation active et continue avec les alumnis afin de les encourager à participer à la vie de l'institution, à contribuer à son développement et à soutenir les générations futures d'étudiants. Si les efforts peuvent paraître importants, ils sont souvent synonymes également d'un retour sur investissement pour la haute école, permettant directement ou indirectement d'améliorer son rayonnement et son attractivité.

Objectif 2 : Poursuivre, au sein de chaque institution, l'intégration des enjeux sociétaux tels que le développement durable, la transition énergétique, le numérique, l'intelligence artificielle et prendre en compte leur évolution dans une perspective de société durable

Cet objectif insiste sur la nécessité pour les HES d'être non seulement ancrées dans le terrain, mais d'être également des forces de proposition capables d'intégrer pleinement à leurs missions les grands enjeux qui touchent la société de manière globale. Avec ce second objectif, le Conseil d'Etat souhaite aussi rappeler l'importance pour les HES de participer à la réponse aux priorités cantonales, notamment celles du Programme de législature 2022-2027.

Alors que le développement des nouvelles technologies est en perpétuelle évolution, les HES se doivent d'être à la pointe dans ce domaine, tant dans leurs activités de recherche appliquée que dans leur mission de formation (**action a.**). L'ensemble du personnel de chaque haute école doit pouvoir s'appuyer sur des outils récents et performants, en ayant des compétences leur permettant d'intégrer l'intelligence artificielle ou tout autre technologie dans leurs activités. Les étudiants doivent également recevoir des informations et des enseignements à même de leur permettre d'évoluer dans un monde marqué par l'arrivée constante de nouveaux outils numériques. Une attention particulière doit être portée sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) qui pose des défis significatifs et bouleverse complètement la manière d'enseigner et d'apprendre.

Les nouvelles technologies jouent un rôle central dans l'ensemble des secteurs d'activité. Dans ce contexte, il est essentiel pour les HES de préparer tant les étudiants que le personnel à utiliser ces technologies de manière efficace et critique. Les HES ont en effet la responsabilité de transmettre des compétences numériques, tout particulièrement dans des domaines en pleine croissance comme l'intelligence artificielle (IA), à l'ensemble de leur communauté. Elles doivent préparer les étudiants à utiliser ces technologies, mais aussi à le faire de manière critique et pertinente, en tenant compte des impacts sociaux et éthiques de ces outils. On pense notamment ici au développement de cours d'éthique de l'IA dans les programmes de formation, où les étudiants apprennent à analyser les impacts sociaux des technologies d'IA ou encore à l'encouragement de projets de recherche où les étudiants travaillent sur des questions liées à l'éthique et à la responsabilité dans le développement des systèmes d'IA. Quant aux membres du PER, il est essentiel qu'ils soient également formés à ces outils pour pouvoir les intégrer à l'ensemble de leurs activités.

Le Conseil d'Etat demande aux HES de s'assurer que les technologies numériques sont utilisées de manière adaptée dans leurs champs d'activité propres (**action a.**). Il ne s'agit, en effet, pas

uniquement d'intégrer l'IA et les outils numériques de façon standardisée, mais aussi de veiller à ce que chaque domaine trouve les solutions numériques pertinentes pour ses besoins particuliers.

In fine, les HES répondront aux enjeux clés suivants : former des étudiants critiques, capables d'innover en s'appuyant sur des outils numériques de pointe ; s'appuyer sur du personnel maîtrisant les derniers développement technologiques et à même de transmettre des compétences dans ce domaine, tout en ayant recours au numérique, lorsque cela est pertinent, dans leurs activités de recherche ; garantir un usage éthique des technologies dans l'ensemble de leur communauté ; ou encore, collaborer avec les entreprises et les terrains professionnels, afin de transmettre aux étudiants des compétences en termes d'utilisation des outils numériques pertinents, correspondant aux besoins des milieux sanitaires, socio-économiques et artistiques.

Les HES sont incitées à être un moteur du changement et à jouer un rôle actif et central dans la transformation sociétale, notamment en proposant des modèles de fonctionnement innovants et durables (**action b.**). En plus de leurs missions de formation et de recherche, les HES sont également des incubateurs d'innovation et des laboratoires d'idées où de nouvelles pratiques peuvent être expérimentées et mises en œuvre pour répondre aux défis sociétaux actuels et futurs. Par le fait qu'elles soient étroitement ancrées dans les milieux professionnels, les HES sont à même de développer de nouveaux modèles économiques, sociaux et environnementaux durables. On pense notamment ici à des modèles d'économie circulaire en réutilisant des matériaux voués à être jetés, à des manières de réduire l'emprunte carbone, à la création de technologies propres, etc. L'innovation sociétale a également toute sa place ici dans l'optique de développer des projets visant une société plus juste et inclusive.

Le Conseil d'Etat insiste également sur le fait que cette innovation sociétale, cette sensibilité aux enjeux actuels et futurs dans une perspective durable, se joue en premier lieu au sein même des institutions, ces dernières servant de pépinière, d'exemple, de laboratoire à idées pour les projets et modèles à développer. Dans cette perspective, il souhaite être témoin des mises en œuvre internes.

Les HES ont donc un rôle crucial à jouer dans le développement de modèles alternatifs contribuant à transformer la société et à l'amener vers un fonctionnement plus durable, tout en servant elles-mêmes d'exemple en inscrivant la question dans leurs plans de développement respectifs et en adoptant des modèles de gouvernance alternatifs. C'est une transformation profonde qui est attendue au niveau de la gestion interne des institutions. Pour y parvenir, les HES doivent encourager leurs étudiants et l'ensemble du personnel à adopter une approche interdisciplinaire et à travailler en collaboration avec les milieux professionnels pour développer des solutions innovantes qui contribuent à faire évoluer la société en profondeur.

In fine, cette action reste volontairement ouverte, car les HES, de par leur autonomie et leurs liens avec le terrain, sont les mieux placées pour savoir de quelle manière et dans quels domaines il est pertinent de mettre en œuvre des initiatives et projets innovants.

Objectif 3 : Veiller à développer un climat de travail et d'études sain, serein et attractif

A l'heure actuelle, de plus en plus de HES mènent des enquêtes de satisfaction sur le climat de travail et d'études. Cette question reste toutefois souvent sensible, subjective et difficilement quantifiable. Elle est pourtant source d'enjeux importants, et ce, tout particulièrement dans le contexte d'une contribution des HES à une société durable. Lorsqu'on pense en termes de société durable, il ne s'agit en effet pas uniquement d'environnement ou d'écologie. Un fonctionnement sain des institutions contribue à garantir une certaine motivation du côté des étudiants et une stabilité, une pérennisation du personnel, élément essentiel pour une gestion efficiente et un suivi des processus et des missions de qualité. Par le biais de cet objectif, le Conseil d'Etat souhaite s'assurer que les HES veillent à maintenir un environnement de travail et d'études sain, en préservant la santé mentale et physique de sa communauté, conditions sine qua non pour stimuler de manière globale la créativité et l'innovation, assurer leur attractivité et de ce fait, attirer de nouveaux talents.

Les HES sont encouragées à développer davantage leur politique RH, en particulier les initiatives visant à assurer à leur personnel et à leurs étudiants un environnement sécuritaire (**action a.**). Il s'agit ici d'instaurer une véritable culture institutionnelle et d'intégrer les notions de santé et de sécurité au travail de manière profonde et transversale à l'ensemble des missions et à tous les échelons de la vie des institutions. Les HES se doivent de poursuivre la mise en œuvre des mesures permettant de prévenir et gérer les risques psycho-sociaux (stress, *burn out*, difficultés psychologiques). Si des actions de prévention existent déjà au sein de chaque HES, il est important de les maintenir, voire de

les développer et de les pérenniser, tout en recherchant le ou les domaines où des actions pourraient encore être créées, les domaines qui pourraient être optimisés.

Il est demandé aux HES de promouvoir différents moyens leur permettant d'être encore davantage attractives pour leur personnel et leurs étudiants (**action a.**). En effet, l'attractivité d'une haute école passe également par sa haute connectivité au réseau de transports publics, sa facilité d'accès ou encore, sa politique en matière de mobilité douce. Lorsqu'une institution est en concurrence avec d'autres milieux professionnels ou académiques, ces éléments sont souvent déterminants pour attirer des candidatures de qualité et constituent de bons arguments également pour augmenter le nombre d'étudiants. Dans la même optique, des partenariats avec des institutions d'accueil de jour (crèches) ou encore avec des réseaux sanitaires (par exemple, mise à disposition de personnes référentes en matière de santé et sécurité au travail) permettent d'améliorer la conciliation entre la vie privée et les études ou la vie professionnelle, tout en offrant un cadre institutionnel sain et attractif.

Les enjeux liés aux questions de harcèlement, de discriminations et d'inégalités sont extrêmement complexes. Le Conseil d'Etat part du principe que les HES sont les plus à même de faire face à ces problématiques et de les gérer en fonction de leurs contextes propres, en mettant en œuvre les mesures et les actions qui seront les plus pertinentes. Il est toutefois rappelé aux hautes écoles d'intégrer ces problématiques et de réaffirmer l'importance de lutter contre les effets de ces dernières sans délai, avec fermeté et sans relâche (**action c.**). En mettant en place un cadre d'action clair et une politique institutionnelle forte en matière de lutte contre le harcèlement, les discriminations et les inégalités, chaque institution assure à l'ensemble de son personnel et de ses étudiants un climat de travail et d'études sain, propice à l'innovation, à la créativité, à la pérennisation du personnel et à l'apprentissage. Concernant plus précisément le harcèlement, chaque haute école doit s'assurer que tous les membres de sa communauté comprennent ce qu'est le harcèlement, en soient conscients et savent comment le signaler. Le manque d'information ou la banalisation du harcèlement peut entraîner une tolérance silencieuse qui doit être activement combattue. Aussi, un système de signalement doit être en place et connu de tous, les victimes ou les témoins doivent savoir vers qui s'adresser en cas de nécessité et des procédures claires doivent être suivies pour les personnes dont le rôle est d'accueillir les témoignages. C'est une démarche qui demande du courage, quel que soit le statut de la personne concernée. Plus les informations diffusées seront relayées, pertinentes et transmises dans un contexte sécuritaire et transparent, où chacun assume son rôle, plus la prise en charge sera rapide, adéquate et efficace.

Même si la thématique n'est de loin plus nouvelle et que des stratégies en la matière sont largement mises en œuvre au sein des HES, ces dernières continuent malgré tout à être sensibles aux questions de discrimination, qu'elles soient fondées sur le genre, l'origine ethnique, la religion, le handicap, l'orientation sexuelle ou tout autre élément. Elles poursuivent la promotion de leur politique en matière d'égalité des chances, en s'assurant que chaque personne est traitée de manière équitable, sans subir de traitement différencié ou d'exclusion en raison de ses caractéristiques personnelles.

Objectif 4 : Prioriser et développer les missions de chaque HES dans le périmètre des ressources financières à disposition

L'objectif quatre est adressé aux HES afin que ces dernières prennent le contexte démographique et financier actuel et futur en considération. En effet, comme indiqué en préambule, après vingt années de croissance des HES, le nombre d'étudiants est pour la première fois en stagnation, voire en régression et les moyens financiers à disposition tendent à se réduire. Le Conseil d'Etat a souhaité que ces nouveaux éléments conjoncturels soient intégrés au présent PIC, afin d'anticiper au mieux les changements et évolutions à venir.

L'action liée à cet objectif incite les HES à mener des réflexions dans une optique de priorisation des activités, des projets et, de manière plus globale, des dépenses. Il ne s'agit pas là de parler en termes de mesures d'économie, mais d'améliorer l'efficience, de développer des stratégies en matière de rationalisation des formations, d'informer les membres du PER de l'importance d'inscrire prioritairement leurs projets de recherche dans les pôles de compétences propres à chaque institution. En d'autres termes, les HES sont encouragées à ne plus développer des activités sur un large spectre, mais de mettre la priorité sur un nombre choisi de thématiques.

Objectif 5 : Coordonner de manière efficiente au sein du réseau de hautes écoles le développement d'instruments de gestion partagés (système d'information)

Ce dernier objectif s'inscrit notamment dans la perspective des développements futurs qui devraient être menés au sein de la HES-SO ces prochaines années. De par leur organisation, les HES vaudoises ont la nécessité de développer des outils communs, lorsque cela est pertinent, tout en conservant leurs spécificités propres dans les autres situations (**action a.**). Un équilibre doit être trouvé entre des solutions qui fonctionnent et répondent aux besoins de chaque HES, tout en étant tributaires des choix et stratégies développés par la HES-SO et « imposés » à l'ensemble de ses composantes. Les HES devront faire face à des défis importants en termes financiers, de contraintes technologiques, de temporalité et de coordination. Elles devront également s'assurer que leurs besoins et contraintes sont défendus au niveau des organes décisionnels et des groupes de pilotage de la HES-SO.

Les outils communs qui sont et seront développés doivent permettre d'interagir efficacement avec les systèmes de la HES-SO pour garantir une harmonisation des pratiques académiques, une interopérabilité des systèmes d'information, et une collaboration renforcée entre les institutions, tout en assurant les missions de base de chaque HES. Ces outils sont essentiels pour faciliter la mobilité des étudiants, améliorer l'efficacité administrative et renforcer la cohésion au sein du réseau HES-SO. Ceci même si, en parallèle, les hautes écoles ont leurs propres contraintes et si l'interopérabilité n'est pas toujours garantie, demande des efforts et des compromis importants. Ces développements doivent également être accompagnés de mesures pour assurer la sécurité des données et la gestion des coûts liés à la mise en place de ces infrastructures communes.

Le développement d'outils communs au niveau de la HES-SO présente plusieurs avantages stratégiques, mais soulève également certains enjeux à prendre en compte. On peut, dans un premier temps, espérer une certaine amélioration de l'efficacité administrative, ainsi qu'un renforcement de la cohésion du réseau HES-SO : en harmonisant les systèmes d'information et les pratiques, les synergies entre les institutions peuvent être renforcées. La mobilité des étudiants devrait également être facilitée : les étudiants peuvent par exemple plus facilement passer d'une haute école à l'autre ou suivre des cours dans plusieurs institutions du réseau HES-SO grâce à l'harmonisation des systèmes. En contrepartie, les enjeux sont de taille : la complexité des projets est élevée, les risques en matière de sécurité des données sont grands, les besoins particuliers des HES ne pourront être pris en compte (recherche du plus grand dénominateur commun), les coûts de tels projets sont difficiles à maîtriser, les ressources mobilisées au sein des HES sont importantes, un accompagnement au changement est inévitable, avec tout ce que cela comporte de résistances possibles, sans compter les enjeux liés à la mise à jour de ces outils. En résumé, la mise en place des outils communs prévue au niveau de la HES-SO sera extrêmement complexe, ceci d'autant plus dans un contexte où les infrastructures des différentes HES sont hétérogènes.

Pour terminer, l'actualité a montré récemment qu'aucune collectivité et aucun particulier n'était à l'abri des attaques et autres piratages informatiques. C'est le propos de cette **dernière action**. Utilisée par des criminels de manière extrêmement sophistiquée, la cybercriminalité est devenue une arme redoutable, les attaques étant sans cesse plus violentes, faisant toujours davantage de dommages et demandant de la part des services informatiques des compétences complexes et développées. Dans ce contexte, les hautes écoles représentent des cibles potentielles dans le sens où elles sont de plus en plus « numérisées ». Elles hébergent un grand volume de données personnelles, de données issues de la recherche ou encore, ont recours à des systèmes d'information parfois fragiles. De plus, elles doivent garantir la confidentialité d'informations liées à des projets de recherche, à des collaborations ou à des processus qu'il ne serait pas souhaitable de divulguer. Plus la dépendance aux technologies est importante, plus les risques en matière de protection des données et de cybercriminalité augmentent. Il est donc essentiel que les HES prennent en compte ces risques dans leur politique institutionnelle, tout en faisant de la sécurisation des données et des systèmes d'information leur priorité. Elles doivent adopter des technologies de pointe et implémenter une politique de sécurité rigoureuse, afin de mettre toutes les chances de leur côté pour se protéger des cyberattaques.

Tableau 3 – *Une constellation de hautes écoles qui anticipe et coordonne son évolution : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 : Développer l'attractivité des hautes écoles pour attirer au sein du PER des candidatures de qualité répondant aux caractéristiques des HES (double profil)	
Action	**Indicateur**
a. Engager et conserver des membres du PER dont les compétences scientifiques/artistiques et l'expérience professionnelle sont reconnues par leurs pairs	Indicateurs RH
b. Poursuivre le développement d'une politique de relève attractive favorisant l'émergence de talents, notamment en encourageant ces derniers à envisager un avenir de membre du PER	Bilan des mesures de soutien favorisant la relève Evolution du nombre d'étudiants dans une formation de 3ème cycle Suivi et bilans réguliers de la typologie des assistants Evolution du nombre de collaborations avec les HEU Mise en œuvre d'une politique RH d'identification des talents au sein de la HES, notamment au niveau du corps intermédiaire (assistant.e.s)
c. Renforcer et soutenir les réseaux d'alumnis	Identification et suivi des talents présents au sein des alumnis Bilan des mesures de soutien et de suivi des réseaux d'alumnis Evolution du nombre d'alumnis recrutés comme membres du PER
Objectif 2 : Poursuivre, au sein de chaque institution, l'intégration des enjeux sociétaux tels que la santé, la durabilité, la transition énergétique, le numérique, l'intelligence artificielle, ... et prendre en compte leur évolution dans une perspective de société durable	
Actions	**Indicateurs**
a. Permettre au personnel et aux étudiants d'être capables d'utiliser les ressources et technologies numériques de manière critique et pertinente dans leurs champs respectifs, notamment dans le domaine de l'IA.	Exemples d'applications internes et d'actions spécifiques Bilan de l'évolution des compétences
b. Etre moteur du changement qui vise à développer des modèles de fonctionnement, qui contribuent à une société plus durable	Exemples de mises en œuvre et d'applications internes
Objectif 3 : Veiller à développer un climat de travail et d'études sain, serein et attractif	
Actions	**Indicateurs**
a. Poursuivre le développement d'une politique institutionnelle dans le domaine de la sécurité et de la santé du personnel et du corps estudiantin	Bilan des actions de promotion de la santé et de la sécurité développées pour les étudiantes et étudiants et le personnel, notamment les mesures mises en place pour prévenir le *burn out* Inventaire des informations mises à disposition

	des étudiants et du personnel Résultats et suivi d'enquêtes de satisfaction (étudiants et personnel) Bilan des indicateurs RH mis en place
b. Poursuivre l'intégration dans les réseaux de services régionaux en termes de mobilité, de santé et d'accueil de jour	Exemples de collaborations avec les réseaux de transport régionaux pour favoriser la mobilité douce des collaborateurs comme des étudiants Exemples de collaborations avec les structures régionales d'accueil de jour pour favoriser l'employabilité du personnel Exemples de collaborations avec les structures de santé régionales et cantonales en faveur de la santé et de la sécurité au travail
c. Combattre toute forme de harcèlement, de discriminations et d'inégalités	Bilan des actions de sensibilisation du personnel et des étudiantes et étudiants sur les questions liées au harcèlement, aux discriminations et aux inégalités Suivi des procédures mises en place pour traiter notamment des questions de harcèlement, de discrimination et d'inégalités, menant notamment à des situations de *drop out* et de *turn-over*
Objectif 4 : Prioriser et développer les missions de chaque HES dans le périmètre des ressources financières à disposition	
Action	**Indicateur**
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	Catalogue des mesures de priorisation mises en place
Objectif 5 : Coordonner de manière efficiente au sein du réseau de hautes écoles le développement d'instruments de gestion partagés (système d'information)	
Actions	**Indicateurs**
a. Développer des outils communs permettant l'interaction avec les systèmes de la HES-SO	Evolution de l'état de réalisation des outils partagés
b. Prendre en compte les risques en matière de protection des données et de cybercriminalité	Bilan des mesures et des développements

10. MISSIONS PARTICULIERES

Le Conseil d'Etat présente ici, à titre d'information, les missions particulières qu'il entend confier à ses HES. Le financement des missions particulières est couvert par la subvention cantonale aux HES.

Les missions particulières trouvent leur ancrage dans le PIC. Les HES peuvent en effet directement recevoir de la part de leur canton une subvention spécifique qui relève de la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 C-HES-SO). Pour le Canton de Vaud, cette stratégie permet de réaliser des missions particulières, concrétisées par une subvention, qui fait l'objet d'une convention annuelle entre le Département et chaque HES (art. 15 al. 2 LHEV). Les missions particulières sont financées subsidiairement par la subvention cantonale allouée à la HES (art. 7 al. 2 RLHEV) et leur financement se doit d'être conforme aux dispositions de la LSubv. Les missions particulières sont définies par rapport à une vision stratégique cantonale. En d'autres termes, la question peut être posée ainsi : que peuvent faire les HES pour le Canton et que peut faire le Canton pour ses HES. In fine, les missions particulières permettent d'affiner l'orientation des objectifs stratégiques souhaitée au niveau politique et de permettre aux HES de se développer dans des domaines non-couverts par la HES-SO.

Même s'il s'agit de missions qui relèvent de la stratégie cantonale, il est prévu que celles-ci soient portées à la connaissance du CG et du rectorat de la HES-SO (art. 7 al. 3 RLHEV) et que la liste exhaustive soit intégrée à la COB (art. 53 al. 5 C-HES-SO). Elles ne font toutefois pas l'objet de négociations dans le cadre de la COB HES-SO. Le présent PIC est toutefois l'occasion de porter à la connaissance du Grand Conseil qui en prend acte, les missions particulières que le Canton confie à ses HE.

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

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

Dans le contexte des HES, il existe deux types de missions particulières. D'une part, le Canton peut financer subsidiairement des prestations partiellement couvertes par les contributions de la HES-SO. Il s'agit d'un complément cantonal qui complète la couverture des charges au titre des conditions locales particulières et qui s'inscrit dans une politique de valorisation de certains piliers. Les exemples suivants peuvent être cités à ce titre :

- Le Conseil d'Etat souhaite soutenir **des formations** offertes par les HES vaudoises qui présentent un intérêt particulier, mais qui ne trouvent pas durablement leur équilibre financier dans le cadre du financement HES-SO.
- Le Conseil d'Etat s'engage à soutenir **l'activité de Ra&D** dans des domaines jugés particulièrement importants pour les HES ou le Canton, et qui ne seraient couverts que partiellement par les contributions de la HES-SO. Par-là, il s'assure que les HES vaudoises puissent continuer à offrir des formations de haut niveau, car nourries constamment par les résultats de la Ra&D.
- Le Conseil d'Etat décide également d'accorder un financement complémentaire à ses HES pour **les bâtiments**. Il est prévu dans la C-HES-SO que les investissements, notamment les équipements, sont à la charge des HES, des cantons ou le cas échéant de tiers, en fonction de la modalité de financement (art. 57, al. 2 C-HES-SO). Le Conseil d'Etat peut ainsi accorder un complément lorsque la subvention de la HES-SO ne couvre pas toutes les dépenses liées aux bâtiments. A titre d'exemple, et afin de favoriser les études dans le domaine des professions de la santé, le Conseil d'Etat soutient une offre de logements à des conditions financières favorables, destinée aux étudiants de HESAV. Pour cela, une subvention annuelle est accordée à la HES.

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

11. BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'INTENTIONS CANTONAL 2021-2024

La mise en œuvre du Plan d'intentions cantonal 2021–2024, adopté par le Grand Conseil le 6 octobre 2020, ne fait pas l'objet d'un suivi unique du même type que celui des Plans stratégiques de l'UNIL, respectivement de la HEP. En effet, il est question ici d'un suivi réparti au travers des trois instruments suivants : les rapports d'activité annuels des HES, les rapports de suivi du mandat de prestations conclu entre chaque HES et la HES-SO et les rapports annuels des HES portant sur les missions particulières. De plus, compte tenu de la date de rendu des rapports finaux sur les mandats de prestations HES-SO, fixée au 30 juin 2025, le faible recul sur l'exercice précédent permet d'avantage un éclairage qu'une évaluation à proprement parler. C'est pourquoi un aperçu, proposant un résumé des objectifs principaux inscrits dans le PIC 2021-2024 au travers d'exemples de réalisations concrètes des HES vaudoises, a été jugé plus pertinent qu'une analyse exhaustive point par point de l'ensemble des actions prévues.

Concernant les rapports d'activité, ceux-ci sont transmis annuellement par les HES vaudoises au Département. Ils répondent aux exigences légales d'information (selon l'art. 26 al. 1 lit. p. de la LHEV et l'art. 3 RLHEV) et portent notamment sur les éléments suivants : les réalisations de la HES en lien avec ses missions ; le suivi du mandat de prestations conclu avec la HES-SO ; la réalisation des missions particulières confiées par le Département ; la gestion du personnel ; la gestion des ressources financières et des infrastructures.

En ce qui concerne les mandats de prestations (MP) conclus entre le rectorat de la HES-SO et chaque HES vaudoise, ceux-ci sont entrés en vigueur en 2021 et couraient jusqu'au 31 décembre 2024. Ils découlent de la Convention d'objectifs quadriennale 2021-2024. Les MP établissent les prestations que chaque HES doit réaliser dans les missions d'enseignement, de Ra&D, de prestations de service à des tiers et de politique institutionnelle pour la période concernée. Ces MP portent, d'une part, sur les prestations courantes de chaque HE, dont le suivi s'effectue dans le cadre du *reporting* qualité effectué par la HES-SO. D'autre part, les MP portent sur des prestations de développement qui font l'objet d'un rapport intermédiaire que chaque HES a transmis à la HES-SO fin avril 2023, puis d'un rapport final qui sera remis à la HES-SO en juin 2025. Comme indiqué ci-dessus, le RLHEV, en son article 3, précise que les rapports d'activité transmis annuellement par les HES vaudoises doivent contenir des informations sur le suivi des MP conclu avec la HES-SO. C'est pourquoi chaque HES transmet une copie de ces rapports au Département pour information.

Concernant les missions particulières et compte tenu du fait que le financement cantonal est effectué sous forme de subvention, l'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation annuelle, conformément à la LSubv. En sus de la comptabilité analytique, un rapport sur la réalisation des missions particulières est transmis par les HES au Département chaque printemps.

Depuis l'adoption du Plan d'intentions 2021–2024 par le Grand Conseil, les évolutions suivantes ont pu être observées :

Généralités

La période couverte par le PIC 2021-2024 a été influencée par la gestion de la crise du Covid-19 et de ses suites. Le dispositif d'aide d'urgence temporaire, mis en place dans le Canton de Vaud depuis septembre 2020, a pris fin le 31 juillet 2021. Ce dispositif a permis de venir en aide à des étudiantes et étudiants précarisés par la crise. Au total, près de 170'000 CHF ont été consacrés à ce dispositif d'urgence.

De manière générale, la pandémie a complètement bouleversé la manière d'enseigner. Dans ce que l'on pourrait qualifier de « chaos », les HES ont réussi à mener à bien leurs missions tout en tenant compte des paramètres variables qui ont caractérisé les années académiques depuis 2019. Les dispositifs d'enseignement ont été adaptés pour prendre en compte l'évolution des contraintes sanitaires prévalant au niveau suisse et cantonal. Par ailleurs, de nombreux étudiantes et étudiants en soins ont été également mobilisés dans le cadre de stages de renfort pour faire face à la pandémie.

Le cycle stratégique précédent a également vu la guerre en Ukraine éclater le 24 février 2022. Cet événement a initié une nouvelle crise internationale. Dans ce contexte, une *task force* a été créée par le Département, afin de coordonner et traiter les questions liées aux hautes écoles.

Premier axe – Formation

Le caractère professionnalisant des HES et l'ancrage de leurs formations représentent un des avantages clés de ce type de HE. Dans le but d'anticiper les besoins et de préparer les étudiants aux métiers de demain, la HEIG-VD a ouvert une filière Bachelor en Génie territorial (**objectifs 1 et 2**). Cette nouvelle filière, pluridisciplinaire, a débuté en septembre 2023 pour répondre aux enjeux actuels du développement territorial. Elle offre les trois options suivantes : aménagement du territoire ; géomatique et maîtrise foncière et infrastructures et enjeux climatiques. Le caractère professionnalisant des formations est le socle sur lequel s'appuient tous les cursus HES. La complémentarité avec les autres types de HES n'est plus à prouver et, depuis ces dernières années, on note une « pacification » des relations entre HE. Chaque type de HE apporte ce qu'elle fait de mieux, dans son domaine, et collabore avec les autres lorsque cela est pertinent. La part des stages proposés durant les cursus de formation, la possibilité de faire des stages et de collaborer, durant les études déjà, avec le terrain, le taux d'étudiants issus des voies spécifiques[19] ou encore, les liens étroits avec les milieux professionnels sont autant d'indices qui montrent que les HES ont réussi à consolider leurs spécificités.

Pour répondre notamment aux **objectifs 2** (« poursuivre le développement d'une offre de formation de qualité, novatrice et visionnaire ») **et 5** (« former des étudiants responsables, capables de faire face aux défis futurs »), les HES ont effectué un travail considérable en faisant avancer la révision des Plans d'études cadre (PEC) pour l'ensemble des filières, contribuant ainsi à l'actualisation tant des contenus d'enseignement (approche compétences) que des outils de conduite des filières (pilotage). Pour prendre un exemple précis, le PEC dans le domaine de la santé a été finalisé en 2022. La première année bachelor a été intégrée en septembre 2023 et la deuxième partie du programme (2e et 3e année BA) à la rentrée de septembre 2024. De nouvelles orientations prioritaires ont été définies, avec pour objectifs d'offrir une formation dans le domaine des SI en phase avec les besoins du terrain et à même d'anticiper les défis de demain. Aussi, ce sont de jeunes diplômés forts de compétences de pointe qui bénéficient de ce nouveau PEC. Toujours dans l'objectif de proposer des formations novatrices et visionnaires (**objectif 2**), La Source a renforcé de manière significative et dans tous ses programmes de formation les questions liées à la santé environnementale, aux impacts des dérèglements climatiques, aux migrations de masse et autres enjeux sociétaux nouveaux. Par ailleurs, l'**action c. de l'objectif 2** demandait aux HES de développer en leur sein une culture de l'évaluation. Pour répondre à cet objectif et après une première année pilote en 2020, l'HEMU a mis en œuvre à partir de 2021 un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). La HES souhaitait dans ce cadre évaluer l'ensemble de ses enseignements sur un cycle complet de 4 ans. La culture de l'évaluation étant historiquement moins présente dans le domaine de la musique, la direction a effectué un important travail d'explicitation, afin de faire comprendre les enjeux auprès de son personnel et de remporter l'adhésion de ce dernier au processus. La restitution de la synthèse des résultats de l'évaluation a fait l'objet d'un entretien individuel avec chaque professeur, au cours duquel leur regard et leur ressenti ont été systématiquement recueillis. Certaines modalités de la procédure ont pu ainsi être adaptées.

Les HES vaudoises ont également déployé des efforts importants pour réduire le *drop out* des étudiants, notamment durant leurs études (**objectif 4**). Cette question est particulièrement cruciale dans les domaines à pénurie. Ces efforts sont payants par exemple dans le domaine de la santé. On peut citer La Source qui compte au niveau du bachelor, un taux de réussite relativement élevé et stable : 89,2% en 1re année bachelor, 94,9% en 2ème bachelor et 99% en 3ème bachelor, avec une moyenne de 94,3 % sur les 3 ans (chiffres 2022-2023). La stabilité est aussi de mise sur le plan de la

[19] Dans le domaine de l'Ingénierie (HEIG-VD), les porteurs d'un titre d'une des voies spécifiques (maturité professionnelle et maturité spécialisée) s'élèvent en moyenne à 60%. Dans le domaine de la Santé et du Travail social (HESAV, La Source et la HETSL), on compte environ 50% des étudiants issus des filières d'apport principales. Les variations dépendent des filières offertes par chaque HE, filières qui n'attirent pas toujours des étudiants issus des mêmes voies d'apport (p.ex. : filière unique Soins infirmiers pour La Source, avec une prépondérance d'étudiants étrangers ou porteurs d'une maturité gymnasiale, filières Soins infirmiers, Sage-femme, Physio, TRM pour HESAV, dont la variété des filières offertes induisent également une variété des titres d'accès avec une distribution d'environ 30% pour les porteurs d'une maturité spécialisée Santé, respectivement maturité gymnasiale et « autres » et de 15% pour les porteurs d'une maturité professionnelle dans le domaine de la Santé. A noter que les chiffres sont habituellement stables d'une année à l'autre. En ce qui concerne l'ECAL (domaine Design et Arts visuels), les voies d'apport spécifiques représentent 30 % des personnes entrant en première année. Cette situation s'explique notamment grâce aux différents CFC existant dans le domaine du Design. Enfin, à l'HEMU (domaine Musique et Arts de la scène), la situation est différente et au domaine couvert par cette HES. En effet, la part importante de titres étrangers (qui varie d'une année à l'autre, entre 60 et 80% environ, selon les années) s'explique par un processus d'admission propre à ce type de HE qui attire davantage de candidats étrangers. Les étudiants s'inscrivent en effet à l'HEMU non pas pour la HES en tant que telle, mais pour suivre des études d'un professeur en particulier. *Source : rapports d'activité HES 2022.*

satisfaction des étudiants avec un indice de 82,8% pour les trois volées bachelor (en réponse à l'**action c**. « Généraliser et faire évoluer les processus d'évaluation des formations (enseignements / enseignants) » de l'**objectif 2** du PIC.

Les HES ont répondu à satisfaction aux objectifs qui leur avaient été adressés en termes de promotion de pédagogies innovantes et de développement de formes d'enseignement variées. En effet, pour répondre à l'**objectif 3** qui portait plus particulièrement sur les formations inclusives et l'égalité des chances, une démarche de recherche conjointe entre La Source et la HETSL a par exemple été entreprise pour déterminer la prise en charge et l'accompagnement pédagogique des étudiants à besoin particulier (dys-). Ce projet avait pour but de répondre aux objectifs suivants : identifier les besoins et suggestions d'aménagement des contextes de formation, les stratégies d'apprentissage et les méthodes d'enseignement favorisant l'expérience d'apprentissages des étudiants présentant des besoins éducatifs particuliers (BEP) et/ou se trouvant en situation d'handicap dans le cadre de leurs études ; informer et sensibiliser les enseignants, les étudiants ainsi que les directions d'écoles à la diversité et aux caractéristiques des étudiants BEP, aux obstacles qu'ils sont susceptibles de rencontrer et aux stratégies d'apprentissage et d'enseignement, de même qu'aux apports de la Conception universelle de l'apprentissage (CUA) utiles pour concevoir un environnement de formation inclusif ; et enfin : former les enseignants à la conception universelle de l'apprentissage (CUA) et à l'application de ses principes dans l'enseignement supérieur professionnalisant. Toujours en lien avec le développement de formations inclusives et plus particulièrement avec la flexibilisation des parcours de formation, la HETSL a lancé le projet « flexibilisation de la formation HETSL » qui vise à renforcer l'attractivité de ses cursus en facilitant leur accès et leur suivi pour différents profils d'apprenants, avec un accent particulier mis sur les personnes ayant des parcours non linéaires (profils expérimentés notamment) ; il doit également permettre une meilleure perméabilité avec les autres niveaux de formation. Pensé comme une contribution pour réduire la pénurie de personnes qualifiées et au renforcement d'une approche en termes de *life long learning*, ce projet répond également à l'évolution des attentes et des besoins des personnes en formation (contributions aux **objectifs 1 à 3 de l'axe 3** « Contribution à la société »). Enfin, plusieurs autres mesures ont été prises par la HES pour faciliter les parcours individuels de ses étudiants, dont voici quelques exemples concrets : des ateliers de soutien aux études et des soutiens individuels sont proposés aux étudiants par les conseillères pédagogiques de la HETSL ; un étudiant qui se trouverait en difficultés peut faire une demande d'aménagements d'études (plus de 80 étudiants bénéficient d'aménagements ou d'allègements) ; une possibilité de soutien psychologique ponctuel a été développée par la HETSL en collaboration avec le département spécifique du CHUV ; une possibilité de conseil social, administratif et juridique a été mise sur pied par la HETSL en collaboration avec Jet Service (Centre Social Protestant – CSP) : au moyen de son fonds de soutien aux étudiants HETSL « Gustave Curchod », la HES peut exceptionnellement apporter une aide financière d'urgence à ses étudiants, généralement sous forme de prêt ; et enfin, un partenariat avec la Ville de Lausanne offre des possibilités d'accueil pour les enfants des étudiants (et du personnel) au Centre de vie Enfantine municipal Petit-Vennes, situé à proximité de la HES.

Le programme INTREF d'intégration des personnes réfugiées et requérantes d'asile dans les filières d'ingénierie de la HEIG-VD a été lancé en 2022 grâce à l'impulsion du projet INVOST, géré par la HES-SO, l'Union des Etudiants de Suisse et la Haute Ecole Technique de la Haute Ecole spécialisée de Suisse orientale. Ce programme permet de répondre à l'**objectif 3** en offrant des formations inclusives prenant en compte tous les types de publics. L'objectif de ce programme est de permettre aux personnes réfugiées d'accéder à l'une des filières bachelor d'ingénierie de la HEIG-VD, en encadrant et développant leur socle de connaissances via une année passerelle : ces personnes peuvent suivre des cours pour un maximum de 12 ECTS, en tant qu'auditrices étudiantes ou auditeurs étudiants et, en fonction de leur profil, la participation simultanée au Semestre préparatoire peut être envisagée. Durant l'année académique 2022-2023, un étudiant a participé au programme INTREF ; à la rentrée 2023, il a débuté sa première année de bachelor. Il n'y a pas d'étudiant inscrit dans le programme en 2023-2024, mais une inscription est enregistrée pour 2024-2025. Les éventuels cours de français ne font pas partie du programme INTREF et sont suivis, le cas échéant, hors HEIG-VD ou avec les étudiants en échange IN à la HEIG-VD.

La Source a, quant à elle, également conçu plusieurs dispositifs de formation en ligne pour soutenir ses différents programmes (APS, bachelor et FCPG) : *Le plan de crise conjoint en psychiatrie : E-learning PCC* (www.plandecriseconjoint.ch); *MOOC « Se rétablir : un vrai délire ? »* (https://numerique.hes-so.ch/?redirect=0&cid=253); *L'amélioration de l'accès aux soins des personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme* (https://icitsa.ch/) ; *Le traitement psychosocial de*

l'anhédonie/apathie dans la schizophrénie (PEPS), la relation thérapeutique et l'éducation thérapeutique groupale (https://e-peps.ch/).

L'évaluation clinique de l'adulte (https://moodle.ecolelasource.ch/course/view.php?id=327#section-1).

Ces dispositifs offrent des moyens qui favorisent l'hybridation des enseignements en soutenant l'auto-formation, en amont ou en aval des enseignements présentiels (**objectif 3**). Ils ont été élaborés sur des plateformes numériques de divers types d'environnements et de logiciels, tous ancrés dans des savoirs scientifiques concernant les contenus enseignés et la didactique numérique. La majorité de ces dispositifs a fait l'objet d'une évaluation d'efficacité sur les apprentissages et d'acceptabilité auprès des publics-cibles de ces enseignements. Certains ont été publiés dans des journaux scientifiques avec revue de pairs. Un groupe d'experts (académiques et informaticiens), supervisés par un COPIL, a été constitué pour favoriser la pérennisation des dispositifs. A ce jour, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des dispositifs hybrides bénéficient grandement de l'implication des étudiants mais également des professionnels du terrain pour une évaluation fine de la qualité (**objectif 2**). Lorsque l'évaluation est menée scientifiquement et valorisée par une publication dans un journal avec revue de pairs, la dissémination régionale et internationale est augmentée. Dans ce cadre, des forfaits pour soutenir financièrement ces valorisations seraient à envisager. Par ailleurs, des soutiens financiers pour la mise à jour des plateformes numériques de e-learning renforceraient l'hybridation des enseignements.

De son côté, toujours dans le but d'offrir des formations prenant en compte tous les types de publics (**objectif 3**), la HEIG-VD a développé un bachelor intégrant la pratique (PiBS). Depuis la rentrée académique 2021, les titulaires d'une maturité gymnasiale intéressés par une formation dans le domaine de l'informatique et des systèmes de communication orientée vers la pratique ont la possibilité de s'inscrire à un bachelor en quatre ans, sans avoir à effectuer de stage pratique de dix mois. Les études se font à temps partiel, en emploi, ce qui représente une journée entière et deux demi-journées par semaine, sur quatre ans. Les autres jours, l'étudiante ou l'étudiant travaille en tant qu'employé stagiaire à temps-partiel dans l'entreprise partenaire PiBS de la HEIG-VD. Pour ce qui concerne le retour d'expériences, la HES a jusqu'alors proposé un PiBS pour sa filière d'études en Informatique et système de communication. Cette filière PiBS suscite un fort intérêt auprès des jeunes depuis son introduction en 2021, passant de 9 étudiantes et étudiants admis lors de la première volée à 18 en 2024. Forte de ce succès, la HES prévoit d'élargir le PiBS à d'autres filières, à l'exemple du génie électrique, des systèmes industriels, de l'énergie et techniques environnementales et de la microtechnique. Pour augmenter encore plus le nombre de personnes admises dans un PiBS, il s'agira d'accroître le panel d'entreprises partenaires intéressées à s'engager dans un partenariat étudiant/haute-école/entreprise. Pour pouvoir exploiter le plein potentiel du PiBS et dans la perspective de sa pérennisation prochaine, la HEIG-VD a organisé en octobre 2024 à Yverdon-les-Bains, avec l'appui du C-DEF, un « événement PiBS » de sensibilisation. Les entreprises présentes ont manifesté un vif intérêt ; la HES a déjà entamé des discussions avec plusieurs d'entre elles pour établir des partenariats. A la HETSL, toujours en lien avec l'**objectif 3**, l'importance de se former tout au long de la vie compte tenu de l'évolution des métiers, de l'arrivée du numérique ou encore de la transformation des parcours professionnels qui sont de moins en moins linéaires fait que la HES doit répondre à de nouveaux besoins : étudiants en emploi, étudiants-parents, étudiants éloignés géographiquement de leur lieu de formation, etc. Pour répondre à ces types de situations, la HETSL propose des formes variées d'enseignement. Le Bachelor en Travail social, d'une durée de trois ans à plein temps, est également proposé en quatre ans en emploi ou en cinq ans à temps partiel, afin de permettre aux étudiants de mieux concilier vie privée, vie professionnelle et vie estudiantine.

La participation à réduire les pénuries (**objectif 4, action b.**) a particulièrement occupé les hautes écoles du domaine de la santé. En effet, le cycle stratégique précédent a vu aboutir deux projets d'envergure dans ce domaine : le lancement du programme cantonal InvestPro et la mise en œuvre de l'initiative fédérale « pour des soins infirmiers ». Dans le domaine de l'ingénierie, la HEIG-VD a poursuivi ses efforts pour promouvoir et visibiliser ses filières, que ce spot au niveau de ses formations ou de ses activités de Ra&D. Cette valorisation a été réalisée par différents canaux et à destination de différents publics. On peut notamment citer une action spécifique d'envergure, dont les étudiants étaient les acteurs : depuis deux ans, la HES organise l'événement « Pitcher sa filière en 120 secondes ». Une ou un étudiant de chacune des neuf filières partage le parcours l'ayant conduit à la HEIG-VD et son expérience étudiante au sein de l'institution. Les présentations ont eu lieu devant un public conséquent, composé notamment d'étudiants du Gymnase d'Yverdon-les-Bains et de leurs enseignants. Elles ont par la suite connu un franc succès sur les réseaux sociaux sur lesquels elles ont été diffusées (pitchersafiliere2023 (https://heig.ch/YQWwQ)). Toutefois, la HEIG-VD relève que

depuis plusieurs années, malgré les actions de promotion entreprises, les effectifs des filières Bachelor Energie & techniques environnementales et Ingénierie & gestion industrielles restent faibles. Les actions de valorisation se poursuivent malgré tout sans relâche, notamment par le biais d'une communication intense sur les réseaux sociaux. Afin de promouvoir les formations MINT auprès des jeunes (**objectif 4, action b.**), la HEIG-VD a également poursuivi ses efforts en proposant différentes actions. Elle propose des ateliers, stages et cours pour les jeunes de diverses tranches d'âge, dans le but de leur faire découvrir les métiers techniques et de l'ingénierie ainsi que l'esprit d'innovation : TechnoLab Club (8 à 15 ans), conjointement avec le Centre professionnel du Nord vaudois ; CreaCode Club (9 à 13 ans) ; Cours Projet de Découverte de l'Informatique en Groupe – PRODIGE (11 à 16 ans) ; Stages *Women in Science* – WINS (13 à 16 ans). Soucieuse de promouvoir les formations MINT et consciente de la pénurie dans ce domaine, la HEIG-VD a développé au cours du cycle précédent de très nombreuses actions que le présent bilan ne peut relayer dans son ensemble. Toutefois, il est essentiel de souligner ici que l'institution répond pleinement à l'objectif fixé en la matière.

Pour faciliter les transitions (**objectif 4**), La Source a lancé un vaste projet conduit en partenariat avec HESAV et le CHUV. Ce projet avait comme objectif de favoriser la transition professionnelle des nouveaux et nouvelles diplômés entre la fin de leurs études et l'intégration dans les services du CHUV. Le travail réalisé a permis d'atteindre les résultats suivants : d'améliorer la satisfaction et l'aisance en tout début de carrière ; aux services cliniques, de bénéficier pleinement des compétences académiques développées dans le cursus de formation ; aux établissements de formation, de resserrer les liens avec un employeur phare du domaine de la santé et ainsi soutenir le développement d'études HES en phase avec le monde des soins. Toujours dans l'objectif de faciliter les transitions, la HETSL a participé à un projet pilote de l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) qui consiste à proposer dès 2024, aux premières années en école de culture générale (ECG), une visite de la HETSL et une présentation de son offre de formation en Travail social et en Ergothérapie. C'est en effet un moment particulièrement important pour des étudiants qui s'apprêtent à faire le choix d'une option pour leur deuxième année ECG. A l'ECAL, l'année propédeutique (PP) offerte par la HES est un instrument spécifiquement conçu pour faciliter la transition des étudiants attirés par le domaine artistique vers une formation de niveau HES. En 2019 et en 2021, une expérience pilote de promotion de la PP a été réalisée avec deux gymnases vaudois. Elle a débouché sur une formule de workshops d'une journée proposée à tous les gymnases du Canton dès l'année académique 2022-2023. En 2023, ce sont à peu près 400 élèves provenant de dix établissements, inscrits en école de maturité ou de culture générale, qui ont été accueillis à l'ECAL par groupes constitués autour de six ateliers correspondant aux formations bachelor (Arts Visuels, Cinéma, Design Graphique, Design Industriel, Media & Interaction Design et Photographie). Jugée très positive par les élèves et leurs enseignants, cette initiative a eu un impact favorable sur les candidatures aux formations bachelor, d'un point de vue qualitatif. Alors que, les années précédentes, la majorité des candidats optait pour les Arts Visuels, à défaut de bien connaître les formations offertes et les débouchés professionnels, les candidats ayant participé aux ateliers ont montré une meilleure compréhension du domaine et ont mieux ciblé les options. Sur un plan quantitatif, cette action n'a pour le moment eu que relativement peu d'impact sur le nombre de candidats provenant de la région. Elle sera néanmoins réitérée ces prochaines années.

Si la durabilité a fait l'objet d'un focus particulier dans le PIC 2021-2024 (cf. « Aperçu de la mise en œuvre du Plan d'intentions cantonal 2021-2024 ») et d'une intégration transversale au sein des différents axes, les HES ont répondu aux objectifs fixés en fonction de leur contexte propre. En 2023, la HETSL a par exemple travaillé plus spécifiquement sur l'urgence écologique et son impact sur la santé et la société en proposant notamment plusieurs expositions sur la question (**objectif 5**). Elle a également développé des animations à des moments clés durant l'année pour ses étudiants et son personnel. Ces événements ont tous rencontré un vif succès.

Pour conclure, lors du cycle précédent, le Conseil d'Etat avait souhaité adresser aux HES un objectif incitant ces dernières à favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur insertion sur le marché du travail (**objectif 6**). Cette question est particulièrement importante dans les domaines à pénuries. Toutefois, elle l'est également pour les formations artistiques dont l'entrée dans le monde professionnel s'avère parfois complexe. Dans ce contexte et pour répondre à l'objectif cité précédemment, l'ECAL organise chaque année depuis 2020 un l'événement nommé « *ECAL Talent Days* ». Cet événement s'emploie à construire des ponts entre formation et vie active pour les nouvelles et nouveaux diplômés, tout en permettant aux professionnels de tous horizons de découvrir l'étendue des compétences qui s'expriment à l'ECAL. Le « *Diploma Preview* » organisé dans le cadre

de ces journées offre également aux diplômés une occasion de réseautage privilégiée, car aménagée autour de leur travail (tableau, photographie, fonte de caractères, livre, vidéo, installation, pièce de mobilier ou objet de tout type), exposé dans les locaux de la haute école. Cet événement a l'avantage de tisser des liens entre la Cité, le monde professionnel et le nouvel épisode de vie des jeunes diplômés. Toujours pour répondre à l'**objectif 6** (mais également à l'**objectif 1 de l'axe 4** portant notamment sur le développement des réseaux d'alumni), l'HEMU a créé un réseau d'alumni, afin de suivre l'insertion professionnelle de ses diplômés, mais aussi de solliciter périodiquement ces derniers pour porter un regard externe sur l'évolution de ses formations. Comme prémisse à ce projet, la HES a lancé un projet de recherche "Alumni Jazz", soutenu par l'IRMAS et destiné à recueillir des témoignages de diplômés au travers d'interviews, afin de suivre leur parcours professionnel. A partir de 2022, la HEIG-VD a, quant à elle, organisé l'événement suivant : « l'Innovation CRUNCH Time ». En 2023, cet événement a réuni 353 étudiants de dernière année autour de 61 sujets proposés par des entreprises, administrations et associations. Elle s'est tenue en même temps que celle de l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, partenaire français de la HEIG-VD pour cet événement, ce qui a permis à 19 étudiants de chaque haute école de suivre la semaine en mode « échange international » (en réponse également à **l'objectif 2 de l'axe 2 et à l'objectif 1 de l'axe 4**).

Deuxième axe – Recherche appliquée et développement (Ra&D)

Le précédent PIC a notamment été marqué par l'abandon des négociations de l'accord-cadre Suisse-UE. Le Département a mené un suivi approfondi et régulier des conséquences de la relégation de la Suisse au statut de pays tiers non-associé au programme Horizon Europe sur les chercheuses et chercheurs des hautes écoles vaudoises. Il a eu, pour ce faire, des contacts fréquents avec les services de recherche des différentes HE.

Concernant ce deuxième axe, les HES ont réalisé des efforts importants de clarification de leurs pôles de recherche (**objectif 1**). Si certaines HES n'ont à ce jour pas encore complètement terminé leurs réflexions leur permettant d'atteindre une lisibilité et une visibilité optimales de leurs domaines de recherche, La Source a réussi à mener à bien ses travaux en inscrivant ses activités de Ra&D dans les axes forts suivants : la sécurité des patients, la transition de l'hôpital vers le domicile, la littéracie en santé, la collaboration interprofessionnelle, les proches et les patients partenaires. HESAV a quant à elle lancé un vaste projet institutionnel pour repositionner stratégiquement son institution en accord avec ses ambitions de développement. Pour ce faire, elle a notamment mené des travaux afin de définir et mettre en œuvre ses pôles de compétences et réfléchit actuellement sur la conception d'une nouvelle image de marque.

Toujours en lien avec l'**objectif 1**, les HES étaient encouragées à renforcer la diffusion et la valorisation de leurs résultats de recherche. Si certaines HES ont une expérience solide en la matière, les actions de communication ne sont pas déployées avec la même intensité dans toutes les institutions. La Source relève en effet ceci : « la communication scientifique pour augmenter l'impact sociétal des recherches est un domaine en développement. Au-delà de la valorisation par les publications scientifiques, l'évaluation des canaux de communication adéquat pour les publics variés concernés par les résultats de recherche doit être mieux connue car encore peu de recherches sur ce domaine sont publiées. Les compétences de vulgarisation des résultats pour la population générale constituent également un enjeu, actuellement maîtrisé par quelques chercheurs capables d'être présents dans les médias. Toutefois, la collaboration avec les experts de la communication peut être encore améliorée, notamment avec des journalistes scientifiques ». Ce constat se vérifie dans plusieurs HES. C'est pourquoi, cette question a été reprise de manière transversale dans le PIC 2025-2028.

Promouvoir la recherche conduite dans le domaine des arts et du design et faire reconnaître sa spécificité par les organismes financeurs a représenté ces dernières années et demeurera à court et moyen termes un défi important pour les domaines artistiques (cf. également **objectif 3** ci-dessous). Dans une période où les subventions publiques tendent à stagner, voire à diminuer, réaliser des recherches de qualité constitue parfois un réel enjeu. Dans ce contexte, l'ECAL relève l'importance de former de jeunes chercheurs dotés aussi bien de savoir-faire artistiques et techniques que d'aptitudes à la recherche. Dans cette optique, la HES a rejoint en 2023 différents réseaux qui soutiennent les formations de troisième cycle dans les domaines artistiques, notamment le programme doctoral TP3 ArtSearch encouragé par swissuniversities (en réponse **aux objectifs 1 et 4**). De son côté, l'HEMU a mené de nombreuses actions pour valoriser les résultats de la Ra&D et la création auprès des partenaires académiques et professionnels, ainsi qu'auprès du grand public. La HES a notamment procédé à une diversification des mesures de valorisation : augmentation du nombre d'articles dans la Revue Musicale Suisse (revue musicale lue tant par les professionnels que par les amateur.es de musique et/ou les parents d'élèves des écoles de musique en Suisse) ; organisation de soirées du laboratoire « Musique, arts de la scène et société » non plus sous forme de conférences mais sous forme d'ateliers impliquant activement le public ; renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux ; lancement d'une série de clips vidéo de présentation des projets ; ou encore, création de matériel photo de qualité pour valoriser les pages Ra&D du site internet de l'HEMU.

En réponse aux **objectifs 1 et 2**, la HEIG-VD organise depuis 2020 une Journée recherche & innovation annuelle. Vitrine des travaux des instituts, cette journée est l'occasion de présenter une sélection de des projets et collaborations aux acteurs du tissu économique régional. En 2023, la Journée portait sur la thématique « Faire mieux avec moins : sobriété et durabilité énergétique ». 280 personnes y ont participé et ont pu assister à une table ronde réunissant le responsable des projets techniques de développement durable de Bobst Mex SA, le directeur général du Groupe E et le Conseil d'EtatO de Romande Energie.

Dans le PIC 2021-2024, un accent particulier a par ailleurs été mis sur l'innovation et l'interdisciplinarité. Dans cette optique, l'**objectif 2** encourageait les HES à développer plus spécifiquement leurs activités de Ra&D en lien avec la transformation numérique et l'innovation

responsable (durabilité), notamment en étendant les projets de recherche action, de recherche citoyenne ou de recherche participative, et en permettant le renforcement des collaborations avec des représentants d'autres domaines, afin de proposer un regard et une approche complémentaires sur un projet donné (interdisciplinarité). Dans ce cadre, un exemple phare à citer est le Senior Lab, un laboratoire interdomaines et inter-haute écoles qui fédère, par une convention de partenariat, La Source, l'ECAL et la HEIG-VD. Il développe des activités de recherche et des prestations de service ainsi que des mandats de prestation en majeure partie financés par des fonds de tiers tels que le FNS, Prévention Suisse de la Criminalité (PSC) ou le Bureau (fédéral/vaudois) pour l'égalité entre femmes et hommes (BFEG/ BEFH). Toujours dans l'optique du développement de projets interdomaines, voire interinstitutionnels, et du renforcement de l'innovation, l'HEMU a initié deux projets phares : le premier, intitulé « Alumni Jazz » visait à établir une connaissance et des données robustes sur le parcours et la situation professionnelle des étudiants en jazz qui ont quitté l'HEMU entre 2010 (premiers diplômes bachelor) et 2020. Ce projet avait pour objectif de questionner et, le cas échéant, de modifier et améliorer l'offre d'enseignement de l'HEMU dans une perspective d'assurance qualité. Il entendait ensuite interroger et faire évoluer le contexte même auquel se préparent les "jeunes pros" à la scène musicale romande. Le projet associait HEMU et UNIL (où les méthodes d'enquête et la sociologie du travail musical ont été éprouvées dans le cadre du Pôle de recherche national « *Lives* ») dans un partenariat de recherche. Le second projet intitulé « *Projet amuze-toi liant musique, santé, ingénierie et game design* » s'adressait en priorité aux jeunes en souffrance psychique, se sentant déconnectés des autres et du monde, seuls et isolés. L'objectif est la cocréation d'un *care game* (c'est-à-dire un jeu vidéo favorisant le bien-être, le réconfort, le sentiment d'appartenance, les émotions positives) permettant aux jeunes d'améliorer la gestion de leurs émotions tout en favorisant leur capacité à créer du lien avec les autres par la musique – tout ceci de manière ludique et motivante. L'équipe du projet était composée de VIACAM (partenaire d'implémentation), de l'HEMU (musique et émotions), de HESAV (soins et santé mentale), et de la HEIG-VD (développement de jeux et expertise réglementaire des dispositifs médicaux).

Pour répondre à l'une des thématiques clés de développement adressées aux HES, à savoir la durabilité, la HEIG-VD a ouvert en 2023 un Institut des énergies, issu de la réunion de l'Institut de génie thermique et de l'Institut d'énergie & systèmes électriques (**objectifs 1 et 2 et objectif 4 de l'axe 3**). Cette fusion est une réponse à l'évolution du contexte énergétique, des problématiques environnementales et de l'économie circulaire : elle permet une approche intégrée, regroupant les compétences et favorisant les synergies. Le nouvel institut est constitué de trois groupes thématiques de compétences : systèmes thermiques ; systèmes électriques et intégration énergétique & durabilité. Il occupe plus de 3'000 m2 de laboratoires dédiés à la Ra&D et aux prestations de service dans le cadre de partenariats à l'échelle régionale, cantonale et nationale.

L'**objectif 3** portait sur la capacité des HES à mobiliser les ressources adéquates pour faire face à la concurrence. Dans ce contexte, si l'ensemble des HES démontrent une progression dans leur capacité à diversifier leurs sources de financement (hors période COVID), tout en développant de nouveaux partenariats, des défis d'ordre principalement structurels sont à souligner plus particulièrement dans les domaines artistiques. En effet, l'HEMU relève des difficultés constantes à trouver des financements pour ses activités de Ra&D et à faire comprendre les spécificités du domaine aux mandataires et bailleurs de fonds.

En ce qui concerne la question du soutien de la relève académique, celle-ci a été largement prise en compte par les HES qui ont pu démontrer ces dernières années leur capacité à susciter l'intérêt pour la formation doctorale auprès de leurs chercheurs. Ce constat se vérifie notamment par une augmentation progressive du nombre de thèses de doctorat, en collaboration avec les HEU et la mise en place de mesures favorisant le renforcement du double profil de compétences (**objectif 4**). Toujours en lien avec la question de la relève, les deux hautes écoles du domaines de la santé mentionnent que la pénurie de professionnels sur le terrain et dans les HES impacte leur capacité à former suffisamment de personnes avec un double profil académique et professionnel. Par ailleurs, diverses initiatives ont été mises en place au sein des HES afin de soutenir la relève et d'encadrer les chercheurs. Dans cette optique, la HEIG-VD a par exemple développé son « Centre Ra&D » de manière à délivrer des formations dédiées, tout en initiant une démarche pilote d'évaluation de ses instituts de recherche. Toujours concernant l'**objectif 4**, l'HEMU relève des difficultés à pouvoir engager des profils correspondant à des postes de professeurs ordinaires ou de professeurs assistants. En effet, les pourcentages de postes parfois peu élevés, le manque d'infrastructures consacrées à la Ra&D, mais aussi le nombre d'heures d'enseignement élevé, ainsi que l'exigence de la langue française ne facilitent pas le recrutement, d'autant plus que le bassin de candidats potentiels est faible en Suisse romande. Toujours dans le cadre de la promotion de la relève, l'ECAL est partie

prenante du programme doctoral TP3 ArtSearch retenu par swissuniversities. Celui-ci permet la co-tutelle de doctorants avec des hautes écoles françaises, partenaires du programme doctoral SACRE, Paris Sciences et Lettres, pour la période 2022-2024. De plus, la HES annonçait que trois projets de recherche soutenus par le FNS prévoyaient la participation de doctorants. HESAV, de son côté, a renforcé son soutien à la relève scientifique. Dans ce cadre, elle a engagé en 2023 un professeur HES ordinaire responsable de la relève. Cet investissement dans la relève depuis de longue années a porté ses fruits puisqu'en 2023, 9 parmi les 53 projets de recherche sont portés par la nouvelle génération d'académiques. HESAV est aussi très impliquée dans le Swiss-Irish Joint PhD Programme in Health Sciences financé par swissuniversities et porté par la HES-SO et la SUPSI en collaboration avec l'University College Dublin (Ireland) : les quatre doctorantes et doctorants inscrits dans le programme en 2023 sont co-supervisés par un ou des professeurs de HESAV (**objectif 4**).

Les HES ont développé et mis en œuvre différents projets et initiatives dans le domaine de l'Open Science (**objectif 5**). On peut notamment citer pour plusieurs d'entre-elles : la création d'une Task Force Open Data qui regroupe les experts institutionnels (documentalistes, bibliothécaires, informaticiens, chercheurs) et développe des prestations internes de conseil, de soutien et de coordination avec la HES-SO pour assurer les conditions exigées par les bailleurs de fond et les communautés scientifiques régionales, nationales et internationales, ou encore la création d'initiatives de soutien à la formation des chercheurs au DMP (Plan de Gestion des Données) (financement de formation continue dans les universités romandes et coaching par des experts en DMP au sein des hautes écoles). A HESAV, une attention particulière a été portée sur les aspects du cycle de vie des données de recherche (*Open Research Data*). La collecte, l'analyse, le stockage, la mise à disposition des données de recherche dans un repository et la réutilisation des données constitue en effet une démarche complexe. La mise en place d'une politique coordonnée de gestion des données dans le cadre des projets de recherches financés est enfin à l'étude.

Troisième axe – Contribution à la société

L'**objectif 1** demandait aux HES de « proposer une offre de formation continue qui prenne en compte le contexte régional tout en renforçant l'offre dans les domaines prioritaires du Canton ». Les HES de santé relèvent que dans leurs formations postgrades, les enjeux liés aux thématiques actuelles, telles que la santé environnementale, la Cybersanté, la migration ainsi que les questions d'inclusivité et de genre dans la santé rencontrent un vif succès auprès des étudiants, souvent confrontés aux lacunes des institutions de santé en regard aux nouveaux besoins des bénéficiaires de soins. Toutefois, elles soulignent les faibles connaissances initiales dans ces domaines, en particulier sur la Cybersanté, ce qui représente un défi en termes d'équilibre des formations lorsque ces contenus sont abordés dans les modules existants. Il s'agira notamment de répondre à cette problématique par la création de dispositifs spécifiques et par la flexibilisation des parcours.

Dans le domaine de la formation continue (**objectifs 1 à 3**) et pour faire face aux nombreux défis auxquels les terrains sont confrontés ainsi qu'à leur complexification, la HETSL a renforcé ses partenariats avec d'autres institutions de formation, dont notamment l'UNIL, HESAV et la HEP. Trois nouveaux CAS ont été développés, afin de renforcer les collaborations avec les autres hautes écoles et les universités : le premier, en gouvernance participative et actions locales (partenariat UNIL), et le deuxième, en études genre pour la promotion de l'égalité dans les pratiques professionnelles (partenariat UNIL et HESAV) ; ces CAS ont débuté en 2023. Dès 2025, la HES a prévu de développer un nouveau CAS en thérapie de la main (en partenariat avec HESAV) qui s'adresse aux ergothérapeutes et physiothérapeutes. Ces partenariats découlent du constat que les personnes sont confrontées, dans leur cadre professionnel du travail social et de la santé, à des situations de prise en charge de plus en plus complexes. La HES souhaite dès lors réunir ses compétences et savoirs spécifiques pour proposer des formations qui répondent à ces besoins. À l'aide de ces partenariats, elle cherche à répondre à la complexification du quotidien professionnel dans le domaine du travail social et de la santé. Pour terminer, face au constat du fort besoin des professionnels actives et actifs dans les paysages éducatifs du Canton notamment, le partenariat entre la HETSL et la HEP a été également renforcé : premièrement, dans le cadre de la promotion et du déploiement du CAS en prévention des phénomènes de harcèlement-intimidation entre pairs, et deuxièmement, autour d'accompagnements de professionnels actives et actifs au sein d'établissements scolaires qui mobilisent des expertises de la HETSL et de la HEP.

Pour renforcer l'offre de formation continue dans le domaine des MINT (**objectif 1**) et dans le but de développer une offre de formation modulaire, afin de mieux correspondre aux besoins de la société (**objectif 3**), la HEIG-VD avait comme objectif de développer son offre de manière à permettre aux usagers de suivre des cursus cumulatifs. En effet, la HES relève que l'engouement pour les formations courtes, constaté depuis plusieurs années au niveau suisse, se confirme auprès de son centre formation continue qui voit augmenter la demande pour ce type de cours, actuellement non certifiants. Pour répondre à un développement souhaité notamment au niveau de la HES-SO qui a le projet d'introduire des micro-certifications, l'offre de formations courtes s'enrichira ainsi dans les prochaines années. Ces formations pourront comptabiliser de 1 à 9 crédits ECTS et comporteront une part d'heures de cours et une part de travail personnel. Elles se baseront sur des modules préexistants au sein d'un CAS, d'un DAS ou d'un MAS, ou seront créées en tant que modules spécifiques. Les micro-certifications valoriseront l'effort de formation continue des professionnels souhaitant mettre à jour leurs compétences.

L'ECAL a de son côté annoncé avoir mis en place des modules de formation continue destinés à renforcer certaines compétences transversales dans le domaine de l'entrepreneuriat créatif. Trois modules (« Entrepreneuriat créatif », « Conception durable » et « Stratégies de communications créatives ») ont en effet démarré au cours du premier trimestre 2023, rejoints en fin d'année par deux nouveaux modules (« Futurs créatifs » et « Collaborations créatives et leadership »). Le développement de l'offre de formation continue au sein de la HES participe à répondre aux **objectifs 2 et 3** de l'axe 3 : « Gérer l'offre de formation continue de manière efficiente », en recherchant notamment de nouveaux publics, tout en « adaptant l'offre de formation continue aux besoin d'une société durable ». L'HEMU a, quant à elle, développé un CAS en médiation musicale. Il est en effet apparu que systématiser l'intégration de la médiation dans les plans d'études est un prérequis à la formation des étudiants. Un fort accent a donc été réalisé sur cet axe. Pour exemple, un projet tel que « la Musique entre les Lignes » (saison de concerts pédagogiques destinés à un public scolaire et familial) est soutenu par des mécènes externes, mais devrait faire partie de la formation pour être pérennisé.

Toujours dans le domaine de la formation continue, certaines HES relèvent que la mise en œuvre des conditions d'accès, notamment concernant la reconnaissance d'équivalence de diplôme (p.ex. pour les anciens diplômes en soins infirmiers), souffre encore d'une certaine hétérogénéité des pratiques entre les hautes écoles. Les réflexions en cours doivent être poursuivies, plus particulièrement au sein des domaines et au besoin, des pratiques plus homogènes devraient être définies.

Au niveau des prestations de service (**objectif 4**), en raison de la crise sanitaire, plusieurs HES ont vu leur chiffre d'affaires décroître depuis 2020. A partir de 2022, ce chiffre était à nouveau en augmentation dans la totalité des HES, même si toutes n'ont pas encore atteint le niveau annoncé avant la pandémie. Compte tenu de ses activités dans le domaine artistique, l'HEMU a, par exemple, été particulièrement touchée et a vu une partie de ses prestations de service à des tiers diminuer drastiquement, voire s'arrêter complètement. Par ailleurs, le PIC 2021-2024 demandait aux HES d'offrir de compétences de pointe aux mandataires en prenant en compte leurs besoins et leurs contraintes. Pour ce faire, un recueil des besoins a par exemple été réalisé par La Source auprès des principaux prestataires de soins à domicile et d'hébergement. Ce fut notamment l'occasion pour l'institution de promouvoir ses prestations de service, en particulier dans son domaine d'expertise en évaluation clinique. À la suite de cela, deux nouvelles conventions de partenariat ont été signées avec deux fondations et des prestations pérennes portant sur la sécurité des patients et la qualité des soins ont été développées dans ce cadre. Toujours au sein de la même HES, l'offre de prestations en évaluation clinique infirmière (adulte, population vieillissante, enfant/famille, santé mentale) a été davantage orientée vers les soins à domicile et l'hébergement (EMS, foyers, CMS), ceci afin d'être en cohérence avec l'évolution du système de santé. L'expertise de La Source en évaluation clinique infirmière est reconnue et sollicitée par ses partenaires au-delà des frontières du Canton de Vaud. Les demandes récentes proviennent des EMS qui répondent par la formation aux directives cantonales portant sur la sécurité et la qualité des soins, notamment par la mise à jour des compétences des professionnels en évaluation clinique (réponse aux **objectifs 1 à 4**).

En matière de prestations de service, la HEIG-VD propose une offre basée sur ses compétences de pointe pour répondre aux besoins du tissu socio-économique régional. Ces prestations concernent majoritairement des expertises de constructions et équipements en lien avec l'énergie thermique (par exemple le chauffage à distance) et des contrôles de matériaux routiers. Les instituts procèdent également à des analyses et certifications dans divers domaines, comme les analyses de cycle de vie et de performances des matières d'emballages alimentaires ou la certification des écoquartiers (**objectif 4**). L'ECAL relève, quant à elle, que la gamme des prestations est très large, de même que la durée et l'ampleur des moyens techniques, humains et financiers requis pour les réaliser. Sans être exhaustif et en s'arrêtant sur l'année 2023, on peut citer trois exemples phares de prestations de service : durant sept années académiques, l'ECAL a réalisé une prestation au service de la Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP). Il s'agissait d'un programme pédagogique conçu pour les élèves de l'école de culture générale (ECG) de l'option communication et information. Ce programme, qui comprenait des modules sur la photographie, le design graphique et la production audiovisuelle, a été clôturé en juin 2023. Sur le versant social des prestations de service, l'ECAL a collaboré en 2023 au projet d'une campagne visant à prévenir la violence dans les couples âgés, pour le compte du nouveau Centre de compétences national Vieillesse sans violence. Ce mandat a pris place dans le cadre du senior-lab, plateforme interinstitutionnelle et interdisciplinaire dédiée aux questions de qualité de vie et d'autonomie des seniors, dont l'ECAL fait partie aux côtés de La Source et de la HEIG-VD. Dans le domaine culturel, la HES a développé une prestation surréaliste, au sens littéral : le timbre « Metascape », réalisé pour la Poste suisse. Créé au sein de la filière BA Design Graphique, à partir d'une intelligence artificielle, il a été mis en vente en septembre 2023. En scannant le QR code du bloc spécial, les philatélistes et autres clients voient apparaître un paysage virtuel grâce à la technologie de la réalité augmentée. L'univers poétique qui émerge, constitué de rochers, d'eau et de formes végétales, semble à la fois étrange et familier.

Pour conclure sur la question des prestations de service, certaines HES relèvent enfin que des barrières doivent encore être levées, afin d'améliorer encore la qualité et l'efficience de l'offre. Un des freins mentionné réside dans la disponibilité du personnel d'enseignement et de recherche qui est souvent engagé sur les deux autres missions HES (enseignement et Ra&D), ce qui complexifie et ralentit parfois le développement des prestations.

Quatrième axe – Politique institutionnelle

Le premier objectif insistait sur l'importance de maintenir les spécificités propres à chaque HES, tout en contribuant au réseau de la HES-SO. Dans ce cadre, la HETSL a par exemple développé plusieurs partenariats, que ce soit avec HESAV, la HEP ou l'UNIL (**objectif 1**). Ces partenariats portant sur le développement de l'offre de formation continue ont permis de renforcer encore davantage les liens avec le terrain (**cf. : objectifs 1 à 3 de l'axe 3**).

Concernant la demande du Conseil d'Etat de soutenir la participation du personnel et des étudiants à la vie de l'institution (**objectif 1, action h.**), plusieurs HES regrettent les difficultés à motiver leur communauté, en particulier les étudiants, à s'impliquer dans les organes participatifs. Cette problématique avait déjà été relevée au moment de l'accréditation de la HES-SO et semble représenter une tendance générale. Les efforts se poursuivent, mais force est de constater que les institutions peinent malgré tout à susciter un intérêt.

Au fil des ans, la HEIG-VD et la Ville d'Yverdon-les-Bains ont intensifié leurs collaborations. L'importance de structurer ces échanges a conduit à l'élaboration d'une convention-cadre visant à renforcer le partenariat autour de divers projets, notamment dans les domaines des énergies, de la santé et du sport, signée en novembre 2023. Cette convention-cadre définit les modalités de collaboration et instaure également des assises annuelles pour favoriser les contacts entre les cadres administratifs et administratives et le personnel d'enseignement et de recherche. Une première édition de ces assises a rassemblé une soixantaine de participants autour de huit thématiques : la mobilité durable, la santé, le climat, la transition énergétique, la numérisation de l'administration publique, Smart City, les partenariats publics et sociaux ainsi que l'attractivité régionale. La signature de cette convention-cadre répond notamment aux **objectifs 1 et 3**.

Au niveau de la politique institutionnelle, les HES ont fait face ces dernières années à un nombre important de départs au sein de leurs directions et membres du PAT, notamment dans le cadre de départs à la retraites. Dès lors, il était essentiel pour les institutions concernées d'anticiper et de planifier ces départs, dans la mesure du possible, afin de mener à bien leurs missions sans risque de perte d'informations ou de compétences (**objectifs 2 et 5**). Durant le cycle stratégique précédent, plusieurs directions se sont réorganisées, afin de gagner encore en pertinence dans la réalisation de leurs missions. Cela fut particulièrement le cas pour La Source et l'HEMU.

La promotion de l'égalité des chances a été largement soutenue au sein de toutes les HES (**objectif 2**). Ces dernières ont toutes intensifié la prise en charge des questions liées à la prise en compte des personnes présentant des besoins particuliers en fonction de leur domaine et contexte propres. La HETSL a par exemple poursuivi son engagement dans la prévention et la sanction de toute forme de discrimination au sein du personnel, promu et soutenu l'égalité et renforcé un environnement inclusif permettant le respect de la diversité, en lien notamment avec l'identité de genre. Une soirée sur le thème de l'homophobie et la transphobie a ainsi eu lieu en mai 2023. Elle a permis d'initier une démarche participative et d'élaborer plan d'action LGBTIQ en collaboration avec la Déléguée cantonale aux questions d'homophobie et de transphobie dans les lieux de formation. Un poste de Répondant Egalité et Diversité a été, par ailleurs, mis au budget 2024 de la HES et sa mise en œuvre s'est concrétisée en mai 2024. Également en réponse à l'**objectif 2**, la direction de la HEIG-VD a souhaité formaliser sa politique RH. Une délégation du Conseil représentatif, les membres de la direction et ceux du service RH se sont ainsi exprimés sur leurs besoins et attentes, ce qui a conduit à la création d'un document qui a été présenté fin 2023 à l'ensemble du personnel. Ses grandes orientations portaient sur les aspects suivants : recrutement et engagement – attirer et retenir les compétences dont la HES a besoin ; conditions de travail – offrir des conditions équitables et un environnement favorable à la santé physique et mentale ; management et dynamique d'équipe – assurer la cohérence du leadership avec les valeurs institutionnelles ; et enfin, développement des compétences et relève – permettre à chacune et chacun de se développer au sein de l'institution. A HESAV, la direction a mis l'accent sur la politique de santé et sécurité au travail, en élaborant une directive sur la prévention et gestion des cas de harcèlement et discrimination, en créant un nouveau poste de déléguée à l'égalité et à la diversité, occupé dès le 1er janvier 2024, et en mettant sur pied une commission « santé et sécurité au travail ». La direction poursuivra le renforcement de cette politique dans les prochaines années, afin de favoriser un climat de travail durable et inclusif

Dans le domaine du numérique, l'ensemble des HES ont répondu à l'exigence d'intégrer les développements liés à la transformation numérique dans leur politique institutionnelle (**objectif 2**). La HETSL a, par exemple, finalisé sa stratégie numérique pour l'enseignement et l'apprentissage à la rentrée 2023, ouvrant ainsi sur une phase de déploiement exigeante, en référence aux mesures

soutenant sa mise en œuvre et à l'arrivée en force des outils d'intelligence artificielle. La HEIG-VD a, de son côté, lancé une campagne visant l'ensemble de sa communauté afin de minimiser les risques consécutifs à une cyberattaque. Cette campagne a également notamment pour but d'améliorer les comportements en matière de sécurité informatique. Cette sensibilisation, en collaboration avec un prestataire externe, est prévue de façon continue sur le long terme. Elle consiste, d'une part, en une formation en ligne via des modules interactifs à suivre de manière autonome et, d'autre part, en des simulations de phishing.

Toujours en lien avec l'**objectif 2** « Intégrer l'impact de la transformation numérique, de l'évolution des pratiques en ressources humaines et de la transformation des pratiques professionnelles au développement des hautes écoles » **et 3** « Contribuer à faire évoluer les infrastructures matérielles et immatérielles de manière adéquate et pertinente », un projet de grande envergure a été lancé au niveau de la HES-SO en 2023. Il s'agit du projet « EVA » dont les objectifs sont les suivants : définir les processus clés harmonisés de gestion académique ; définir une stratégie d'évolution ; maîtriser le risque présenté par l'utilisation actuelle d'AGE. A ce stade, toutes les HES sont impliquées dans ce projet qui vont les toucher à des degrés divers en fonction de leurs structures propres. Si les travaux viennent de débuter, il s'agira dans un premier temps pour chaque institution d'effectuer notamment une analyse fine des risques liés au développement de ce projet.

Toujours dans le cadre de l'adaptation des systèmes de gestion et d'information à l'évolution numérique, la HETSL a poursuivi ses efforts d'optimisation des processus administratifs notamment avec une analyse poussée de l'organisation et du fonctionnement du Service d'admission et de gestion des études (SAGE). La mise en œuvre des recommandations a été planifiée à partir de 2024. De plus, la HES a également sécurisé ses plateformes, en ayant systématiquement recours à la double authentification pour accéder à tous les services critiques de l'institution.

Comme indiqué précédemment, le cycle stratégique précédent a également été marqué par le début de la guerre en Ukraine. Cet événement a eu notamment comme conséquence de mettre à mal la situation en matière d'approvisionnement énergétique, situation qui a logiquement touché de plein fouet les HES. Ces dernières ont rapidement dû développer des plans d'action, à la demande des autorités cantonales. Ces plans ont été coordonnés au niveau du Département. Dans ces circonstances, l'intégration de stratégies durabilité au sein des institutions a été accélérée (**objectif 3**). Toutes les HES ont dû prendre en compte cette nouvelle réalité en mettant en œuvre des mesures d'économie. La HETSL, comme les autres HES, indique ceci dans son rapport d'activité 2023 : « une attention toute particulière a été portée durant cet exercice à la gestion des dépenses et des investissements. Ceci non seulement pour limiter et absorber l'impact de la hausse du prix de l'électricité, avec notamment le risque d'être soumis à d'éventuelles mesures de contingentement qui pourraient avoir des répercussions non-négligeables sur la qualité de l'enseignement mais également afin que la HETSL puisse prendre le temps d'analyser et d'anticiper ses futurs besoins d'infrastructures pour les prochaines années ».

Des efforts considérables ont été déployés pour intégrer la durabilité à la politique institutionnelle des HES, ces efforts doivent encore être déployés de manière à ce que la culture et les pratiques en cours fassent partie de la vie courante des institutions. Dans ce cadre, toutes les HES n'ont par exemple pas encore mis en œuvre une stratégie en tant que telle, même si chaque HES peut témoigner d'un nombre important d'actions concrète. Pour consolider ses actions, la HEIG-VD a par exemple, pour la période 2025-2028, l'objectif de définir puis mettre en œuvre une stratégie durabilité, impliquant l'ensemble de sa communauté. Des aspects aussi divers que la mobilité, les économies d'énergie ou encore le recyclage y seront inclus. Les enjeux de durabilité seront pris en compte dans tous les cursus de formation, notamment pour en restituer la complexité, via des activités pédagogiques destinées à prendre en compte la dimension interdisciplinaire. L'ECAL a, elle aussi, pris différentes mesures pour intégrer la notion de durabilité à sa politique institutionnelle. La direction de la HES a adopté, en 2022, un plan d'action en vue de l'intégration de la durabilité dans les cinq domaines définis par la Stratégie de la HES-SO (gouvernance, enseignement, recherche et innovation, responsabilité sociétale et gestion durable). Outre le module « *Design for Sustainability* » du Bachelor en Design Industriel et de Produits, un module a été créé par le département Bachelor Communication Visuelle pour permettre à ses étudiants en Design Graphique, Media & Interaction Design et Photographie de réaliser des projets adossés aux objectifs de développement durables de l'ONU (en réponse également à l'**objectif 5 de l'axe 1**). En 2022, un projet de Ra&D, « Integrated Wind Turbines », a été mené par le Master en Design de Produit en collaboration avec la fondation Shorefast de l'île de Fogo (Canada) et des ingénieurs de la HEIG-VD afin de produire des modèles d'éoliennes susceptibles de se fondre dans le paysage et d'être par conséquent mieux acceptées par

les populations locales. En matière de gestion durable, des mesures de la consommation énergétique ont débuté en 2021, suivies par d'importants travaux d'amélioration portant sur l'éclairage (remplacement progressif des tubes au néon par des lampes électroluminescentes) et le chauffage (installation de chaudières avec récupération de chaleur).

Au final, plus que de « copier » un modèle précis et au-delà de l'importance de prendre en compte cette thématique essentielle (cf. également « thématiques clés » ci-dessous), il s'agit surtout pour les HES de traiter cette question de manière cohérente et pertinente, à savoir de mettre en place les actions et pratiques qui font le plus sens dans leur contexte propre, afin de remporter l'adhésion d'un plus grand nombre.

Toujours en lien avec les infrastructures, il était demandé aux HES de faire évoluer ces dernières de manière durable, adéquate et pertinente (**objectif 3**), notamment en planifiant les besoins futurs. La HETSL, en collaboration avec HESAV, était particulièrement concernée par cet objectif avec le départ de la filière Ergothérapie, prévu pour l'automne 2026. Cette situation a forcé tous les services et filières à s'investir dans les nombreux projets institutionnels, ceci afin de redessiner les futurs contours de la HETSL. En parallèle, la pénurie de personnel qualifié dans les secteurs du social et de la santé, encourage à former toujours plus d'étudiants en Travail social et en Ergothérapie. Ces deux démarches ont eu un impact non négligeable sur le fonctionnement courant mais aussi sur les infrastructures qui devront, dans un premier temps, pouvoir accueillir plus de personnel et d'étudiants mais également être en mesure d'anticiper le futur départ de la filière Ergothérapie.

La réalisation du projet du Campus santé a grandement occupé les HES concernées (**objectif 4**). Notamment La Source et HESAV. Cette dernière relève qu'un des enjeux majeurs consiste en l'adoption de nouveaux processus mutualisés permettant une exploitation harmonisée des deux bâtiments (Campus santé et hôpital simulé). Par ailleurs et comme mentionné brièvement ci-dessus, l'arrivée de HESAV sur le Campus marquera l'intégration de la filière Ergothérapie (jusqu'à ce jour la filière est offerte à la HETSL). Dans ce cadre, plusieurs groupes de travail sont à l'œuvre pour organiser le transfert de cette filière de la HETSL à HESAV. Les HES concernées mettent tout en œuvre pour assurer une mise en service des bâtiments de l'hôpital simulé et de HESAV pour la rentrée 2026.

En lien avec l'**objectif 5** « Intensifier la coordination et la transversalité entre les missions de formation et de recherche », mais également avec l'**objectif 4** de l'axe Ra&D « Développer activement la relève académique », La Source a mis en place une modalité intéressante : le déploiement des travaux de bachelor (TB) intitulés « participation à la recherche », assurant ainsi un lien fort de l'enseignement de la recherche et par la recherche. Ce développement intense permet à la fois un haut niveau de formation des étudiants bachelor aux méthodologies de la recherche appliquée, mais également la formation continue des maîtres d'enseignement non impliqués dans les projets de recherche en tant que tels. Trois équipes de recherche intègrent chaque année environ 30 étudiants à des projets en cours et en moyenne huit enseignants non chercheurs. Par ces TB par la recherche les enseignants, les chercheurs, les étudiants et les partenaires cliniques sont impliqués et élaborent conjointement des innovations/implantation de bonnes pratiques et produisent de nouvelles connaissances dans les domaines de pratiques cliniques et des compétences professionnelles. Certains autres TB par la recherche proposent des revues de littérature collectives (plusieurs groupes d'étudiants) dans le cadre des projets de recherche en cours. A l'HEMU, la création du « LAB vivant de pédagogie » à la rentrée 2021 avait pour but de créer du lien entre la formation au Master en pédagogie, les recherches-actions menées dans le cadre des mémoires d'études et le terrain. Ce laboratoire participe pleinement à la demande du Conseil d'Etat d'intensifier la coordination entre les missions de formation et de recherche, tout en développant une politique de relève et en favorisant les liens avec les milieux professionnels (liens avec **l'objectif 1 et 2 de l'axe 2**).

Plus globalement, les Laboratoires d'enseignement et de recherche (LER) développés sous une forme ou une autre au sein des HES constituent des environnements extrêmement favorables à la diffusion des résultats des recherches par les enseignements dans les programmes. Tous les profils professionnels (professeurs HES ordinaires / professeurs HES assistants/maîtres d'enseignement HES/ chargés de cours HES / assistants académiques) se côtoient au quotidien et élaborent des stratégies d'influence réciproque entre les prestations d'enseignement, de recherche et de prestations de service dans les milieux professionnels. L'organisation de séminaires institutionnels d'échanges, de partages et de formations par les pairs favorisent également l'organisation apprenante entre les trois missions HES.

Thématiques clés

Pour l'exercice 2021-2024, en plus des objectifs proposés qui tenaient notamment compte du programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat, le PIC mettait l'accent sur les cinq thématiques clés suivantes :

- la durabilité,
- le numérique,
- la relève académique,
- la relève estudiantine et l'attention portée à la réussite des cursus,
- l'égalité des chances.

Ces thématiques ont fait l'objet d'un suivi particulier dans le cadre des rapports d'activité rendus chaque année par les HES. Chacune d'elles a été spécifiquement approfondie et évaluée durant le cycle stratégique.

Durabilité

Cette thématique clé s'inscrivait dans un contexte politique, économique et social qui voyait la question du développement durable prendre de plus en plus d'ampleur. Les informations transmises par les hautes écoles ont permis dans un premier temps de faire le lien avec :

- le Programme de législature du Conseil d'Etat 2017-2022 qui a inscrit la durabilité à travers les dimensions sociale, économique et environnementale (cf. notamment mesure 2.7 du Programme de législature et l'engagement de l'Etat de Vaud dans la perspective de l'Agenda 2030) ;
- les événements sociaux (marches pour le climat) et politiques (« vague verte » lors des élections fédérales du 20 octobre 2019) qui se sont déroulés en parallèle à la rédaction du PIC 2021-2024 ;
- sur le plan national, la planification stratégique 2021-2024 de swissuniversities qui prenait également en compte la durabilité dans sa stratégie ;
- le Plan d'intentions cantonal 2021-2024, qui s'appuyait notamment sur les plans de développement des hautes écoles et inscrivait la durabilité de manière spécifique à travers différents objectifs et actions.

Si toutes les HES étaient sensibilisées à la question, elles ont chacune développé des initiatives et abordé la durabilité selon leur contexte propre. A l'ECAL, par exemple, la durabilité s'inscrivait dans les différentes missions de l'institution de la manière suivante : au niveau des formations, les réflexions sur le coût environnemental de production, d'utilisation et d'élimination des objets occupaient une place importante dans le cours « Matériaux et technologies » suivi par l'ensemble des étudiantes et étudiants en BA Design Industriel et de Produits, tandis que les questionnements éthiques à propos des usages des nouvelles technologies de communication étaient également très présents en BA Media & Interaction Design. Par ailleurs, les étudiantes et étudiants de 3ème année des programmes BA en Design Graphique, Media & Interaction Design et Photographie ont été invités à travailler sur un thème à choix lié au développement durable. Au niveau de la politique institutionnelle de la HES, un nouveau poste a été créé (0.25 EPT) avec pour principale fonction de participer à la définition et à la mise en œuvre de principes de durabilité et d'égalité des chances. De son côté, la HEIG-VD proposait, en plus de ses nombreuses formations bachelor et master, une offre de formation continue conséquente sur des questions en lien avec la durabilité, à savoir : trois CAS, un MAS HES-SO et trois cours ponctuels. Des événements axés sur la durabilité ont été par ailleurs régulièrement co-organisés (symposium « Energies renouvelables », conférence « Activité physique – Innovation – Santé » ou concours « HydroContest-X »). HESAV, de son côté, en plus d'intégrer la question à ses formations de base, s'activait également en faveur de la durabilité sur plusieurs fronts : de nouveaux dispositifs de tri ont été mis en place afin d'améliorer la gestion des déchets et une étagère de livres était proposée en libre échange. Enfin, dans le cadre de la crise sanitaire, la HES mettait à disposition du personnel et des étudiants des masques lavables en tissu. A La Source, la durabilité était largement abordée dans les enseignements. Par exemple, le module de base « Santé environnementale » qui explorait les thématiques des micropolluants, des pesticides, des perturbateurs endocriniens, les effets du changement climatique ou encore de l'écopsychologie. Au niveau pratique, la HES a installé une interface de gestion secondaire de la domotique (Desigo) dans

les locaux de Beaulieu et a renouvelé ses luminaires par des versions LED. Elle a aussi créé le groupe Re-Source qui avait pour but de lancer un mouvement et une prise de conscience dans le domaine de la durabilité et de la santé environnementale. La durabilité à la HETSL faisait déjà partie de son fonctionnement quotidien. L'association REESPIRE, composée d'étudiants et de collaborateurs poursuivait activement ses activités. Une chargée de missions a été engagée au service de la Direction en tant que répondante Durabilité. Du côté des cursus de formation, le Travail social durable a fait partie des objectifs à développer dans le nouveau PEC, tout comme dans le programme 2022 de la filière Ergothérapie (entraide, interactions, modification de certaines habitudes de vie, notamment de surconsommation). La HETSL a aussi élaboré un plan climat, encouragée en ce sens, comme toutes les hautes écoles spécialisées romandes, par la HES-SO. Pour terminer, l'HEMU a aussi intégré les questions de durabilité dans les nouveaux projets qu'elle a développé. A ce titre et afin de réunir tous ses membres autour de cette démarche, l'institution a initié, dès 2020, la rédaction participative d'une charte éthique permettant d'orienter les actions quotidiennes de sa communauté. Cette charte était ancrée sur 5 valeurs principales : l'autonomie, le bien-être, la durabilité, le respect et le lien avec la société. Les artistes étant amenés à se produire et à enseigner partout dans le monde ont un rôle important à jouer dans ce virage écologique. L'un des grands enjeux écologiques des musiciens et musiciennes constitue en effet la limitation de leurs déplacements.

Egalité des chances

L'égalité des chances a fait l'objet d'un suivi particulier. Celui-ci montre clairement que chaque HES a déjà intégré cet enjeu dans ses différentes missions. Comme pour la durabilité, les réflexions initiées et les mesures prises sont propres au contexte de chacune des HES. Il s'agit donc d'un processus continu régulièrement suivi par le Département.

La politique d'égalité des chances des HES est une priorité qui s'appuie notamment sur l'article 5 de la LHEV et sur l'article 13 de la C-HES-SO. Le PIC 2021-2024 mentionnait par ailleurs que le DEF souhaitait encourager les HES à poursuivre leur engagement en faveur de l'égalité et de la diversité, par exemple en soutenant plus particulièrement l'accès des étudiants du sexe le moins représenté dans les cursus, en mettant en œuvre des mesures pour concilier vie privée et vie professionnelle et en intégrant la question avec pragmatisme et ouverture à la politique RH. Il était également indiqué que les HES vaudoises soutenaient les étudiants en situation de handicap ou présentant des besoins particuliers. Plus concrètement, l'action e. du PIC 2021-2024 demandait aux HEV de promouvoir l'égalité des chances pour toutes et tous, notamment pour les étudiants présentant des besoins particuliers. La notion d'égalité des chances devait être enfin comprise de manière plus large : chaque HES était en effet encouragée à l'intégrer de manière transversale à ses différentes missions.

Le suivi effectué par le Département a permis de mettre en avant les nombreuses initiatives et projets développés par les HES dans le domaine de l'égalité des chances. On peut par exemple citer les activités menées par le senior-lab, plateforme vaudoise interdisciplinaire de Ra&D dédiée aux questions de vie et d'autonomie des seniors. Créé en juin 2018 par La Source, la HEIG-VD et l'ECAL, le senior-lab a pour mission de développer des solutions concrètes et innovantes (produits, technologies et services) pour et avec la participation des seniors. Il contribue de ce fait à l'égalité des chances, à entendre ici comme la possibilité, pour des personnes dont le vieillissement tend à accroître la vulnérabilité et l'isolement, de maintenir leur autonomie et leur participation à la vie sociale le plus longtemps possible. Par ailleurs, au niveau du développement institutionnel, la création de postes de répondants égalité et diversité s'est généralisée au sein des HES.

Plus spécifiquement, on peut mentionner les efforts menés par la HEIG-VD, particulièrement concernée par la question, compte tenu des domaines dans lesquels la HES propose des formations (MINT). Dans son PdD, la HEIG-VD s'était notamment fixé comme objectif d'améliorer la proportion de femmes dans ses filières. Pour la filière Economie d'entreprise la valeur cible était d'au moins 40 % de femmes. En 2023, la cible était atteinte (40%). Pour la filière Ingénierie des médias, la cible était également d'au moins 40 %. L'objectif était dépassé avec 47% de femmes dans la filière en 2023. En ce qui concerne la filière Géomatique[20] (au moins 25 % de femmes), des efforts doivent encore être consentis, puisqu'en 2023, la filière comptait 17% d'étudiantes. Concernant les filières du Département Technologies industrielles, l'objectif fixé était d'atteindre au moins 15 %. Ici encore, davantage d'efforts doivent être faits, étant donné que le pourcentage de femmes s'élevait à 9% en

[20] La filière Génie territorial compte 3 options à plein temps : géomatique et maîtrise foncière; aménagement du territoire; infrastructures et enjeux climatiques. Dès 2023, elle remplace la filière Géomatique. Comme certains étudiants continuent/terminent leur cursus en Géomatique en 2023, les données comprennent aussi bien celles de la filière Génie territorial que celles de la filière Géomatique.

2023. Enfin les filières du Département Information et systèmes de communication, la cible était fixée à au moins 15 %. La moyenne au sein des filières se situe à 10% en 2023 toujours. De son côté, HESAV a mis en œuvre différentes mesures ; on peut notamment citer la création d'aménagements d'études ou d'examens proposés aux étudiants en situation de handicap ou encore la reconnaissance dans les supports et démarches administratifs des étudiants transgenres ou non-binaires en leur apportant un soutien en cas de besoin. La Source a agi à différents niveaux, que ce soit pour ses engagements, sa politique de la relève, la place de la parentalité en emploi et durant la formation ou encore la non-discrimination selon l'origine sociale, les opinions politiques et les pratiques religieuses. Plus concrètement, la HES a favorisé et accompagné un groupe d'étudiants dans une enquête sur le harcèlement sexuel et sexiste. Le groupe constitué a permis de mettre en place une nouvelle directive contre le harcèlement, la violence et la discrimination qui a vu le jour en 2022. De par son domaine de formation, la HETSL est particulièrement concernée par les questions d'égalité et a mis en place de nombreuses mesures. Sans pouvoir être exhaustif dans le présent bilan, on peut par exemple citer la mise en place d'une nouvelle procédure concernant les demandes d'aménagements d'études pour les étudiantes et étudiants à besoins particuliers (accessibilité, situation personnelle difficile). Les aménagements visaient à permettre à chacune et chacun de réaliser son potentiel. La HETSL a aussi mis sur pied le programme « Formation sans Frontières » afin de permettre aux personnes réfugiées et aux requérants d'asile de commencer ou reprendre des études supérieures. Dans le cadre des prestations de service offertes par l'HEMU, les étudiants ont proposé de nombreuses actions de médiation musicale dont le but était de mettre en relation tous types de publics (et notamment les publics empêchés ou éloignés de la culture) avec la musique. Pour terminer, à l'ECAL, pour répondre à sa mission de contributrice à la société, la prise en compte de l'égalité des chances passe, indirectement, par des prestations de service et des mandats réalisés pour des associations qui poursuivent un objectif d'inclusion sociale et plus directement, par la production, dans les travaux de semestre et de diplôme, d'événements, œuvres, objets qui contribuent par exemple à améliorer la visibilité d'un groupe minorisé, à aplanir des obstacles à l'inclusion ou encore, à pallier une situation de handicap.

Numérique

Chaque HES a intégré cet enjeu dans ses différentes missions. Un suivi plus particulier a été effectué en 2022, dans le cadre du rapport d'activité rendu par chaque haute école. Comme pour les autres thématiques, les réflexions initiées et les mesures prises sont propres au contexte de chacun des domaines dont sont issues les HE. Il s'agit donc d'un processus en cours et à suivre.

Le développement actuel des outils numériques a bouleversé l'accès et le rapport à l'information, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Chargées de former les futurs professionnels qui entreront sur le marché du travail et influenceront l'économie et la société, les HES vaudoises assument un rôle essentiel en ayant pour mission de préparer les citoyens à faire face aux défis du numérique.

Dans ce contexte, le PIC 2021-2024 s'appuyait sur le Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat qui avait notamment pour ambition d'accompagner la transition numérique de la société et sur les stratégies nationales « *Open Science* » et « *Open Data* ».

Dans le PIC précédent, les impacts de la transformation numérique avaient été envisagés de manière transversale à travers les quatre axes stratégiques : formation, Ra&D, contribution à la société et développement institutionnel. Au niveau de la formation, il s'agissait par exemple de les intégrer au niveau des outils et des instruments de formation, des moyens pédagogiques, des formes et méthodes d'enseignement, des cursus (évolution des cursus) et enfin de prendre en compte ses dimensions éthiques et sociales dans une perspective critique.

Dans la Ra&D, la transformation numérique s'exprimait par exemple dans le développement de champs de recherche liés à la transition numérique et de nouveaux types de collaborations institutionnelles.

Pour la contribution à la société, les HES vaudoises avaient notamment comme mission d'étendre leurs offres de formation continue dans le domaine du numérique, tout en prenant en compte les « nouveaux métiers » issus de la « révolution 4.0 ».

Enfin, le numérique influençait et influence encore le développement institutionnel des HES. Il s'incarnait notamment au niveau de la formation (continue) du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique pour s'adapter à l'évolution des compétences des

étudiants et du marché de l'emploi ou de la dématérialisation des processus ou des documents « papier ».

A ce jour, toutes les HES ont intégré les questions liées au numérique de manière transversale dans leurs différentes missions. La crise du COVID a accéléré le processus, notamment l'enseignement à distance et les modalités pédagogiques y relatives. Ces aspects, souvent développés très rapidement, dans des conditions difficiles, ont été améliorés sur la base des pratiques et retours des utilisateurs, afin de garder les éléments pertinents et créer ainsi des pratiques enseignantes modernes et adaptées aux besoins actuels tant des professeurs que des étudiants. Les réflexions se poursuivent actuellement, et ce, plus particulièrement sur la manière d'intégrer l'enseignement hybride et les outils collaboratifs en ligne de la manière la plus pertinente possible. L'arrivée de l'IA, avec tous les bouleversements que cela suppose dans le contexte des HES, a fait également partie des éléments de veille et de suivi rapproché.

A noter enfin que le processus est continu et en cours. Il a été mis à jour en fonction de l'avancée des connaissances, de la situation de son utilisation et de son impact sur l'enseignement supérieur. Le présent PIC reprend donc cette question et adresse plusieurs objectifs à ce sujet aux HES.

Concernant les réalisations concrètes, on peut notamment mentionner le suivi des questions qui touchent au numérique par le Centre des technologies de l'ECAL qui se penche spécifiquement sur l'IA, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, le *motion tracking*, la vidéo mapping, etc. La HEIG-VD, de par les domaines qu'elle couvre est, quant à elle, particulièrement concernée par cette thématique. Dans sa mission de formation, la HES a adapté les cours dispensés aussi bien en ingénierie qu'en économie d'entreprise aux évolutions techniques et numérique de leur champ de spécialisation. Des renforcements ont également été opérés. La HEIG-VD propose d'ailleurs une formation spécifiquement dédiée aux nouveaux défis liés à l'informatique logicielle, à la sécurité informatique, à l'ingénierie des données et aux réseaux et systèmes. Dans le domaine de la santé, la révision des PEC a été l'opportunité de renforcer la place de la transformation numérique dans les cursus. Par ailleurs, en matière de Ra&D, HESAV s'intéresse depuis plusieurs années à l'usage et à l'impact du numérique dans les pratiques de soins, par exemple à travers la plateforme « Ingénierie et Santé ». Toujours dans le domaine de la Santé, La Source, dans sa mission enseignement, travaille sur les axes suivants, dont certains sont inscrits dans son PdD : l'intégration de la formation à distance ; la dématérialisation du processus de validation ; l'évolution des pratiques professionnelles et l'adaptation des outils de formation ou encore, les pratiques d'enseignement par la simulation dans le domaine de l'éducation interprofessionnelle. La HETSL a élaboré en 2022 une stratégie numérique pour l'enseignement et l'apprentissage qui a été mise en œuvre progressivement dès 2024. Cette stratégie vise à développer l'hybridation des enseignements dans une approche basée sur l'enrichissement de l'enseignement en présentiel grâce à l'utilisation et la mise à disposition de ressources numériques. Il s'agit à la fois de soutenir et améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiants et de favoriser le développement professionnel des enseignants avec l'évolution des pratiques pédagogiques et le maintien de la qualité des enseignements. De son côté, l'HEMU a opéré une mue numérique dans ses processus administratifs, financiers et RH afin de stabiliser les données entrantes et sortantes. Des compétences métiers liées aux évolutions technologiques ont été intégrées aux cursus, touchant aussi bien la création que la promotion ou encore, la diffusion. Enfin, plusieurs projets de recherche avec une dimension numérique ont été lancés depuis 2021.

Relève académique

La question de la relève académique a été analysée durant le cycle précédent par le Département et a notamment fait l'objet d'un rapport. Pour ce faire, ce dernier s'appuyait sur le RA-HEV qui indiquait en son article 27 qu'un rapport devait être rédigé trois ans après l'entrée en vigueur du règlement et devait porter sur la typologie des assistants et sur leur taux d'engagement. A noter qu'à ce stade, les HES se situent encore dans une phase de construction de la relève et qu'une comparaison avec d'autres types de hautes écoles ne saurait être pertinente.

D'une manière générale, ce rapport a mis en lumière que le contexte dans lequel la relève académique se déployait variait en fonction des réalités propres à chaque haute école. Les conclusions du rapport mentionnaient qu'une logique de relève s'était progressivement mise en place au sein des HES. Toutefois, alors que la fonction d'assistant A était déjà largement utilisée, les HES avaient plus rarement recours aux assistants C (doctorants) et, dans une moindre mesure, aux

assistants B (master)[21]. En d'autres termes, une attention particulière devait encore être portée sur l'engagement d'assistants B et C, dits également assistants « de relève ». En effet, ce sont ces types de postes en particulier qui permettent à terme de fournir un bassin de recrutement de qualité, sorte de pépinière de futurs professeurs (assistants ou ordinaires). Pendant leur carrière, les jeunes chercheurs doivent avoir l'opportunité, aussitôt que possible, de pouvoir accéder à des postes qui leur garantissent une recherche scientifique autonome et leur confèrent des responsabilités.

Le rapport relevait par ailleurs que la taille de l'institution exerçait également une influence sur les concepts de relève. En effet, les structures de petite taille, notamment celles du domaine des Arts, avaient tendance à développer des concepts de relève plus modestes, qui devaient prendre en compte différentes contraintes du fait de leurs spécificités propres. Les données permettaient de plus de relever qu'une attention particulière avait été portée par les institutions pour respecter les contraintes prévues tant au niveau du taux d'activité des fonctions que de la durée des engagements.

Suite à ce rapport, le DEF a continué son suivi en inscrivant la question de la relève académique dans le canevas des rapports d'activité transmis annuellement aux hautes écoles. La question a également fait l'objet de rencontres spécifiques avec la direction de certaines HES et a été mise à l'ordre du jour des séances bisannuelles de l'ensemble des hautes écoles.

Au-delà du rapport cité ci-dessus et comme déjà développé précédemment dans le présent PIC, les HES sont invitées à trouver des moyens pour encourager les jeunes talents à acquérir une expérience professionnelle, tout en poursuivant une carrière académique (programmes d'alternance, collaborations public-privé, projets de recherche ancrés dans le terrain, etc.). Le soutien à une relève duale (qui doit allier compétences professionnelles et académiques) est nécessaire pour renforcer les HES dans leur mission d'enseignement et leur permettre de développer un type de recherche qui leur soit spécifique. Les carrières au sein des HES ne se déroulant pas de manière linéaire, chaque institution a pour objectif de favoriser la possibilité d'acquérir une solide expertise de la pratique en plus de l'expérience académique. Pour ce faire, les HES peuvent notamment s'appuyer sur les typologies des fonctions prévues par la LHEV et la HES-SO et, plus particulièrement, sur les nouvelles fonctions introduites à la rentrée 2024 (professeur HES assistant, chargé de cours HES et collaborateur HES scientifique ou artistique).

Enfin, à ce jour, il est encore complexe de faire revenir dans le monde académique des personnes qui sont entrées sur le marché du travail à la suite de leurs études. Des mesures d'encouragement doivent être poursuivies, en particulier sur le plan national. Dans ce contexte, les HES ont un rôle à jouer pour améliorer la rétention de talents, alors que la concurrence est importante avec les autres types de HE, d'une part, et avec les entreprises privées, d'autre part. Cette concurrence concerne plus spécifiquement les profils de professeurs ordinaires et d'une manière générale, les candidatures porteuses d'un double profil. C'est pourquoi, les HES doivent poursuivre leurs efforts pour trouver le moyen d'offrir des conditions attractives et des perspectives de développement professionnel motivantes.

En parcourant les exemples de réalisations présentés, c'est une image positive et forte des HES qui se dessine et qui confirme que ces dernières contribuent pleinement au rayonnement du Canton de Vaud. Visionnaires, proposant des projets de Ra&D de pointe, ancrées dans le tissu économique et social régional et fières de former des étudiants répondants aux besoins du marché du travail, les HES vaudoises ont su tisser un réseau solide de compétences et contribuent ainsi au développement socio-économique du Canton. Les exemples présentés plus haut témoignent à la fois de la diversité et de la richesse des HES, tout comme leur capacité à travailler ensemble dans le but de fédérer la population autour de différents projets et de contribuer au rayonnement du Canton.

[21] https://www.vd.ch/actualites/decisions-du-conseil-detat/seance-du-conseil-detat/decision/id/1f6d096c-60c8-4603-b007-538cfd6afe11; file:///C:/Users/g7z2se/Downloads/Divers%20Texte%20adopt%C3%A9%20par%20CE%20-%20Modification%20RA-HEV%20 %20publi%C3%A9.pdf

12. 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 sur le Plan d'intentions cantonal 2025-2028 des HES vaudoises.

13. ANNEXES

Annexe 1 – EMPD Plan d'intentions cantonal 2021-2024 des hautes écoles vaudoises de type HES
Annexe 2 – Plans de développement 2025-2028 des hautes écoles vaudoises de type HES
Annexe 3 – Convention d'objectifs quadriennale 2025-2028 HES-SO

PROJET DE DÉCRET
sur le Plan d'intentions cantonal 2025-2028 des Hautes écoles vaudoises de type HES
(D-HES)
du 20 août 2025

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Le Plan d'intentions cantonal 2025-2028 des Hautes écoles vaudoises de type HES est adopté.

Art. 2

[1] Le Grand Conseil prend connaissance de la Convention d'objectifs quadriennale 2025-2028 de la HES-SO.

Art. 3

[1] Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret, qui est sujet au référendum facultatif.

[2] Il en publiera le texte et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

sur le Plan d'intentions cantonal 2021 – 2024 des Hautes écoles vaudoises de type HES

TABLE DES MATIERES

1. Introduction **4**

2. Démarche d'élaboration **5**

3. Contexte de la formation supérieure **6**
3.1 Les tendances internationales 6
3.2 Le marché du travail 6
3.3 L'espace suisse des hautes écoles 7
3.4 La place académique vaudoise 7
3.5 La HES-SO et les HES vaudoises 10
3.6 Modèle financier 12
3.7 Infrastructures 13
3.8 Formations offertes 14

4. Conséquences **18**
4.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité) 18
4.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres) 18
4.3 Conséquences en termes de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique 18
4.4 Personnel 18
4.5 Communes 18
4.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie 18
4.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 19
4.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA 19
4.9 Découpage territorial (conformité à DecTer) 19
4.10 Incidences informatiques 19
4.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences) 19
4.12 Simplifications administratives 19
4.13 Protection des données 19
4.14 Autres 19

5. Plan d'intentions cantonal 2021-2024 des Hautes écoles vaudoises de type HES **20**
5.1 Les missions de la HES-SO et le rôle du plan d'intentions cantonal 20
5.2 Les niveaux institutionnels visés par le Plan d'intentions cantonal 20
5.3 Les quatre axes stratégiques 21
5.4 Points d'attention sollicités auprès des HES vaudoises 21
5.5 Premier axe : formation 24
5.6 Deuxième axe : Ra&D 29
5.7 Troisième axe : contribution à la société 35
5.8 Quatrième axe : politique institutionnelle 37

6. Missions particulières **42**

7. Aperçu de la mise en œuvre du Plan d'intentions cantonal 2017-2020 ..... **44**

8. Abréviations **59**

9. Conclusion **62**

Tableau 1 – *Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le canton de Vaud en 2008 et 2018 et population résidente permanente attendue en 2045 selon le scénario démographique cantonal de référence de l'OFS (sources : OFS 2019 et OFS scénarios 2016)* 8

Tableau 2 – *Détails des effectifs observés (sans la formation continue) dans les HE sises sur le territoire vaudois aux rentrées 2008 et 2018 et taux de croissance entre 2017 et 2018 et 2008 à 2018 (sources : OFS 2019 et HEP 2019)* 9

Tableau 3 – *Poids de la HES-SO en nombre d'étudiants par rapport à l'ensemble des HES en Suisse, pour l'année académique 2018-2019 (source : OFS 2019)* 10

Tableau 4 – *Ensemble des étudiants inscrits dans les HES vaudoises, rentrée 2018 (source : OFS 2019)*..... 15

Tableau 5 – *Titres bachelor et master délivrés dans les HES vaudoises, rentrée 2019 (source : HES-SO 2019)* 16

Tableau 6 – *Formation : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*..... 27

Tableau 7 – *Recherche : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi* 32

Tableau 8 – *Contribution à la société : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi* 36

Tableau 9 – *Politique institutionnelle : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi* 40

Tableau 10 – *Statistiques VAE 2018 (source : HES-SO, état au 29.11.2018)* 46

Tableau 11 – *Type et montant global des prestations de service (source : rapports d'activité des HES vaudoises 2016, 2017 et 2018)* 51

Tableau 12 – *Nombre de formations continues offertes (seul ou en partenariat), 2018 et 2017 (source : rapports d'activité des HES vaudoises)*..... 53

Tableau 13 – *Nombre d'étudiants IN et OUT selon les types de programmes, 2017-2018 (source : rapports d'activité des HES vaudoises)*..... 56

Tableau 14 – *Projets d'infrastructures au sein des HES vaudoises (2018)* 57

Graphique 1 – *Effectifs observés en formation de base (ba, ma, licence et diplôme) dans les HE sises sur le territoire vaudois entre 2008 et 2018 ; HEV = ECAL, HESAV, HEIG-VD, EESP, La Source, HEMU (sources : OFS 2019 et HEP 2019)*..... 9

Graphique 2 – *Evolution des effectifs étudiants (bachelor, master et ancien diplôme) dans les HES vaudoises, 2008-2018 (source : statistiques OFS 2019)*..... 14

Graphique 3 – *HES-SO, effectifs (observés pour 2017 et scénarios entre 2018 et 2027) selon le scénario de référence par domaine ; BA, MA et diplômes (sources : OFS, scénarios 2018-2027 pour les hautes écoles ; OFS, 2018)*..... 17

Figure 1 – *Organigramme de la HES-SO (source : HES-SO 2019)* 11

Figure 2 – *Schéma simplifié des flux financiers : budget 2020 entre le canton de Vaud et la HES-SO*..... 13

Annexe 1 – Plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES
Annexe 2 – Plans de développement 2021-2024 des hautes écoles vaudoises de type HES

1. INTRODUCTION

Le canton de Vaud compte sur son territoire neuf hautes écoles (HE) de type HES. Ces HE font toutes partie de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Six d'entre elles relèvent de la loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV) : la Haute école de santé Vaud (ci-après : HESAV) ; la Haute école d'art et de design de Lausanne (ci-après : ECAL) ; la Haute école d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (ci-après : HEIG-VD) ; la Haute école de la santé La Source (ci-après : La Source) ; la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (ci-après : HETSL) ; la Haute école de musique Vaud, Valais, Fribourg, qui comprend des sites décentralisés à Sion et Fribourg (ci-après : HEMU). Parmi ces six hautes écoles vaudoises de type HES (ci-après HES vaudoises[1]), l'ECAL, HESAV et la HEIG-VD sont cantonales et trois ont un statut de haute école privée : la HETSL, La Source et l'HEMU. Trois autres HES sont directement rattachées à la HES-SO par convention. Il s'agit de Changins - Haute école de viticulture et œnologie (ci-après : Changins) ; de La Manufacture - Haute école des arts de la scène et de l'Ecole hôtelière de Lausanne (ci-après : EHL).

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) concerne les six HE qui relèvent de la LHEV et transmet le plan d'intentions cantonal 2021-2024 des HES vaudoises au Grand Conseil pour adoption.

Le plan d'intentions cantonal (PIC) répond à deux objectifs. Dans le cadre de la convention intercantonale du 26 mai 2011 sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (ci-après : C-HES-SO), le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (ci-après : le Département) établit le PIC qui sert de base de négociation pour la convention d'objectifs quadriennale (COQ) de la HES-SO, convention signée entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le Rectorat de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (ci-après : HES-SO). La COQ définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons.

En parallèle, la LHEV (art. 14, al. 1) indique que le PIC sert de boussole stratégique et d'aide au pilotage en présentant les axes de développement de la politique cantonale en faveur des six HES, à l'instar des plans stratégiques de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud) et de l'Université de Lausanne (UNIL). Pour ce faire, le PIC s'appuie sur des plans de développement émanant de chacune des HES, documents par lesquels celles-ci définissent, dans le cadre fixé par le Département et la HES-SO, leur vision à long terme, leurs objectifs de développement stratégique et leur évolution probable dans le contexte académique, politique et économique qui leur est propre.

Le PIC s'inscrit donc dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département, vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Dans ce sens, les objectifs proposés tiennent compte du programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat, de la vision du Département de l'évolution des HES et de leur environnement et de la stratégie à moyen terme des six HES.

Le présent EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 renseigne sur la démarche adoptée pour élaborer le PIC 2021-2024. Le chapitre 3 rappelle le contexte de la formation supérieure et les principaux changements survenus depuis l'adoption du premier PIC en 2015. Les conséquences sont exposées au chapitre 4. Quant au chapitre 5 "plan d'intentions cantonal 2021-2024 des HES vaudoises", celui-ci constitue le cœur du présent EMPD. C'est cette partie qui est soumise au Grand Conseil pour adoption. Le chapitre 6 porte à la connaissance du Grand Conseil les missions particulières que le Canton confie à ses HES vaudoises.

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

[1] L'intitulé prévu par la LHEV est : « hautes écoles vaudoises de type HES », conformément à la Convention intercantonale sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (C-HES-SO), qui stipule qu'il n'existe qu'une seule HES en Suisse occidentale : la HES-SO. Toutefois, par mesure de simplification et de lisibilité, le terme de HES est utilisé dans ce document en lieu et place de « hautes écoles vaudoises de type HES » lorsqu'il est fait référence aux six HES vaudoises.

2. DEMARCHE D'ELABORATION

La rédaction du PIC 2021–2024 est le deuxième exercice du genre, après celui portant sur la période 2017-2020. Sa périodicité se calque sur la COQ qui elle-même reprend la temporalité du prochain message fédéral relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (message FRI).

Les directions des six HES vaudoises ont actualisé leurs plans de développement 2017-2020 et ont formulé, dans le cadre de leur autonomie, leurs propres orientations stratégiques pour la période 2021-2024. En parallèle, et afin d'être en accord d'une part avec les priorités nationales qui sont en cours d'élaboration dans la perspective de la préparation du message FRI 2021-2024 et avec les projets cantonaux d'autre part, le Département a souhaité que les plans de développement prennent en compte cinq points d'attention particulièrement importants pour la période 2021-2024. Ces thématiques clés sont les suivantes :

- le développement durable ;
- le numérique ;
- la relève académique, en particulier pour les futurs professeurs et chercheurs (identification des éléments favorisant une politique de relève académique, poursuite de l'accompagnement des assistants de relève dans le choix et le développement de leur carrière, introduction des postes de « tenure track » [prétitularisation conditionnelle], etc.) ;
- la relève estudiantine et l'attention portée à la réussite des cursus ;
- l'égalité des chances.

Les plans de développement ont été ensuite soumis par chacune des six HES à leurs conseils représentatifs respectifs, puis adressés à la Direction générale de l'enseignement supérieur (ci-après : DGES) pour l'élaboration du PIC. Ce processus garantit aux HE leur autonomie conformément à la C-HES-SO, tout en permettant au Département de jouer son rôle d'autorité de contrôle, de surveillance et de pilotage stratégique.

Adoption

Une fois négociée, la proposition du PIC du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption.

C'est le propos du présent EMPD.

Surveillance et suivi

Il convient de rappeler que la conduite et la gestion des six HES restent placées sous la surveillance de l'Etat. Les HES sont en effet tenues de rendre des comptes au Département (art. 9 LHEV). Afin d'exercer cette surveillance, plusieurs instruments de contrôle sont mis en place sur le plan cantonal et intercantonal.

Au niveau cantonal, le Département est appelé à s'assurer que les actes et décisions émanant des HES vaudoises sont conformes aux règles de droit supérieur, au PIC et aux objectifs stratégiques spécifiques (missions particulières) formulés par les autorités cantonales. A cet effet, il lui incombe d'approuver les règlements des HE, ainsi que de contrôler leur gestion financière et comptable. Le Département effectue un contrôle de gestion périodique qui vise notamment à vérifier l'utilisation des ressources (art. 66 LHEV). La LHEV ancre de manière explicite les mécanismes de contrôle. D'une part, elle prévoit l'obligation pour les HE de renseigner le Département sur leurs comptes annuels et de fournir un rapport d'activité (art. 75 LHEV). D'autre part, elle demande au Département de vérifier que la subvention reçue est affectée conformément au mandat de prestations, aux missions particulières confiées par le Département et au budget (art. 76 LHEV). Concernant les missions particulières, comme le financement cantonal se fait sous forme de subvention, l'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation annuelle, conformément à la loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv). Le pouvoir de surveillance comprend enfin le droit pour le Département d'intervenir en cas de défaillance.

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

3. CONTEXTE DE LA FORMATION SUPERIEURE

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 HE au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte demande plus que jamais que les HE 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 et éthique qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Les quatre missions fondamentales des HES, à savoir dispenser un enseignement orienté vers la pratique, effectuer des travaux de recherche et développement (Ra&D), proposer des formations postgrades ou continues et enfin, fournir des prestations de service à des tiers, sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides qui marqueront les activités de toutes les HE durant la prochaine période du PIC.

3.1 Les tendances internationales

A l'échelle mondiale, de nombreux défis ont ou auront un impact sur le paysage suisse des HE, sur les HES et plus particulièrement les HES vaudoises. Tout d'abord, les défis globaux - climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires - ont des impacts qui s'accélèrent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, les modèles de gouvernance locale et mondiale ou la pérennité des ressources naturelles. Ils mettent les sociétés au défi de trouver rapidement des réponses nouvelles, durables et inclusives à des enjeux complexes qui dépassent les cadres nationaux. Les HES vaudoises tiennent déjà compte de cette réalité et intègrent progressivement ces défis globaux, plus particulièrement le développement durable, à leurs politiques institutionnelles respectives.

Les équilibres internationaux affectent également directement les HE dans leur développement. Les HE, notamment les HES, en ont fait l'expérience directe après l'acceptation de l'initiative fédérale du 9 février 2014 "contre l'immigration de masse" et leur exclusion consécutive des programmes européens Erasmus+ et Horizon 2020.

Les HES vaudoises sont par ailleurs confrontées à la concurrence nationale et internationale, que ce soit au niveau de fonds compétitifs pour financer des projets dans le domaine de la recherche appliquée, de l'importance d'engager du personnel fort d'un bagage solide pour renforcer le double profil de compétence de la relève propre aux HES ou encore de la mobilité estudiantine.

Le numérique représente un autre défi international et un facteur décisif de la métamorphose accélérée des sociétés et des économies. Au niveau du tertiaire, le numérique redéfinit les compétences attendues des diplômés qui entrent sur le marché du travail, ainsi que les manières 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 encore l'enseignement adaptatif qui tient compte de l'individualité des étudiants (adaptive learning). Dans le domaine de la recherche, les outils numériques ont notamment lancé le mouvement de la science ouverte (Open Science), de la mise en commun des données (Open Data) et de la publication libre de droits (Open Access). 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.

Pour faire face aux défis liés au numérique, de nombreuses compétences existent au sein des HES vaudoises et peuvent être développées. On citera par exemple à la HEIG-VD, 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. La Source peut quant à elle compter sur son SILAB (Source Innovation Lab), un laboratoire de 300m2 au sein duquel les entreprises peuvent se confronter au milieu clinique et créer des prototypes, tout en bénéficiant de la présence de chercheurs et étudiants.

3.2 Le marché du travail

Les attentes du marché du travail sont fortes, et ce, plus particulièrement face à la pénurie en personnel qualifié dans différents domaines, dont notamment : MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) ; santé ; numérisation ; développement de l'industrie 4.0 et nouveaux métiers. Dans ce contexte, on peut souligner la bonne santé du tissu économique vaudois qui bénéficie de l'innovation issue du secteur académique.

Avec la croissance de la population et le départ à la retraite de la génération des *babyboomers*, les besoins en personnel qualifié vont fortement augmenter. Les HE, dont les HES, devront répondre aux défis d'augmenter leur capacité de former pour faire face aux besoins de la société - notamment dans les domaines de pénurie - d'intégrer dans les formations le développement des compétences numériques, et de maintenir un taux élevé d'employabilité de leurs diplômés. Pour ce faire, les HES vaudoises devront poursuivre leurs efforts de

collaborations et d'échanges avec les milieux professionnels afin d'adapter les formations offertes aux (nouveaux) besoins du marché du travail.

Dans ce contexte, les HE vaudoises ont déjà fortement augmenté leur capacité de former dans le domaine de la santé. Ainsi, entre 2008 et 2018, les HES vaudoises du domaine de la santé ont vu une augmentation de leurs effectifs estudiantins de 75% pour HESAV, respectivement de 66% pour La Source (source OFS 2019[2]). Depuis 2009, la HES-SO propose avec l'UNIL un master en sciences infirmières qui, avec l'introduction du doctorat, a contribué à développer l'attractivité de la profession. Ces efforts ont été renforcés en 2017 par l'ouverture à l'UNIL et à la HES-SO d'un programme conjoint de Master en Sciences de la Santé, avec les orientations physiothérapie, ergothérapie, sage-femme, technique en radiologie médicale ainsi que nutrition et diététique. Avec la proximité du CHUV, de HESAV, de La Source et de la HETSL, le canton de Vaud bénéficie d'un pôle de formation et de recherche en santé de premier ordre. Ce pôle constitue une opportunité unique de former de nouveaux praticiens. Il permet également de mener des réflexions croisées sur les pratiques, les potentiels synergétiques de l'interprofessionnalité, l'évolution des soins et la définition des nouveaux métiers dans le domaine de la santé. Avec la future construction du Campus Santé et de son centre de simulation (C4) sur les Côtes de la Bourdonnette, le Pôle de Santé vaudois pourra se profiler comme une référence en matière d'innovation professionnelle, sociale et technique.

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. Un examen de l'évolution de la pénurie et de la relève montre que le manque de personnel va perdurer, en particulier dans les métiers techniques, de l'ingénierie et de l'informatique où la pénurie est aujourd'hui la plus prégnante. A cela s'ajoute le fait que la question de la relève dans les MINT doit également être pensée en lien avec l'enjeu connexe de la numérisation. Il ne s'agit pas uniquement de former plus de professionnels dans les domaines touchés par la pénurie, mais aussi de préparer les futurs citoyens à une société de plus en plus numérique.

Par ailleurs, comme indiqué dans le rapport 2014 sur l'éducation en Suisse du Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation (CSRE), « l'option spécifique au gymnase et la filière d'études sont en général très proches. […] Environ 60% de tous les néo-étudiants dans les branches MINT avaient déjà choisi une option spécifique dans ces domaines au gymnase […] ». Pour augmenter les effectifs des étudiants dans les branches MINT, il faudrait, dans le système actuel, accroître le nombre d'élèves qui choisissent une option spécifique MINT au gymnase. Ainsi, l'intérêt pour les MINT doit se développer dès le plus jeune âge, afin d'augmenter la probabilité que ces jeunes optent pour une filière d'études du niveau secondaire II ou du niveau tertiaire dans un domaine MINT. La HEIG-VD a d'ailleurs développé dans ce sens des offres s'adressant aux enfants à partir de 8 ans (Petits inventeurs, Créa Code Club, Prodige, …).

3.3 L'espace suisse des hautes écoles

La loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) a été adoptée par le Parlement en 2011. Elle est entrée en vigueur en 2015, sauf pour les dispositions financières, entrées en force au 1er janvier 2017. La LEHE a redéfini la gouvernance du domaine suisse des HE en simplifiant les structures ; elle précise également les aspects de la coordination de l'action de la Confédération et des cantons. Les modalités de financement fédéral des HEU et des HES sont harmonisées et conditionnées à une accréditation institutionnelle. Depuis, l'ensemble des HEU, des HES et des HEP est placé sous une gouvernance et un pilotage communs entre Confédération et cantons, assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE).

L'espace suisse des HE compte huit HES pilotées conjointement par les cantons et la Confédération (sept de droit public et une privée). Les formations HES s'inscrivent au niveau tertiaire A, principalement dans le prolongement de la formation professionnelle de base suivie d'une maturité professionnelle ou d'une formation en école de culture générale suivie d'une maturité spécialisée. L'enseignement et la recherche sont ainsi davantage portés sur la pratique et l'application. Ces orientations doivent permettre aux HE et aux autorités de s'engager dans différentes formes de coopération et de partenariats avec les milieux économiques. Les HES privilégient donc la recherche appliquée, prenant ainsi une part active dans la vie économique et sociale du pays en servant de relais dans le transfert de connaissances et de technologies.

3.4 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec une université, une haute école pédagogique, neuf HES vaudoises (l'ECAL, HESAV, la HEIG-VD, l'HEMU, la HETSL, La Source, La Manufacture, Changins et l'EHL), auxquelles s'ajoutent l'International Institute for Management Development (IMD), le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et une école polytechnique fédérale, représente un système de formation dense et hautement

[2] Les données OFS sont utilisées lorsqu'elles sont disponibles. Le périmètre OFS regroupe tous les étudiants immatriculés, y compris les étudiants en congé, hors années préparatoires. Le périmètre HES-SO regroupe quant à lui les étudiants en bachelor, master et diplôme qui donnent droit à un financement AHES et exclut les étudiants en congé. Pour certaines HE la différence est notable. Les données qui concernent les HES vaudoises sont transmises par la HES-SO, mais avec le calcul selon le périmètre OFS. Pour simplifier la lecture de ce document, les sources font référence au périmètre utilisé.

intégré ; à l'échelle suisse, seul le canton de Zurich compte la même diversité. Toutes HE confondues, ce sont plus de 30'000 étudiants qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois en 2018 (hors formation continue).

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

Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du Canton. A titre d'exemple, les start-up vaudoises se sont à nouveau distinguées en 2019 parmi le top 100 de Suisse : 19 figurent au palmarès dont 4 parmi les 10 premières[3]. Cette bonne performance est un des reflets de la vitalité de la recherche dans les HE sises sur le territoire vaudois, de la politique active de soutien aux HE et de la promotion économique portée par le Canton. Parmi les outils cantonaux de promotion, on peut relever la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui soutient la création d'entreprises à contenu innovant qui collaborent avec une HE ou un centre de recherche. Le Conseil d'Etat a également lancé en 2012 la plateforme Innovaud qui est dédiée au soutien et à la promotion de l'innovation et coordonne notamment les six technopôles vaudois au sein de "VaudParcs". Ces derniers sont caractérisés par le partenariat étroit qu'ils entretiennent avec une ou plusieurs HE. Une prise de conscience généralisée s'est opérée ces dernières années quant aux retombées positives dues aux HE. Plusieurs cantons ont d'ailleurs mis en œuvre des stratégies de développement où la recherche et l'innovation figurent en bonne position et mettent la place académique vaudoise au défi de maintenir sa dynamique et de rester compétitive. Le même constat est valable pour la Suisse qui figure en 2019 à nouveau à la première place de l'Indice mondial de l'innovation publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle : ce premier rang qu'elle occupe depuis plusieurs années est le fruit d'un écosystème riche et d'un environnement de la recherche, privée et publique, extrêmement performant. Maintenir un tel positionnement nécessite de soigner cet écosystème et, pour ce qui est du rôle de l'Etat, d'assurer les conditions cadre optimales. Le soutien public à la formation et à la recherche est dans ce contexte particulièrement précieux.

La démographie vaudoise

Le canton de Vaud comptait en 2018 près de 800'000 habitants, soit 9.4% de la population suisse. Sur les dix dernières années, le Canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 16.1%) que la moyenne nationale (10.9%) (source : OFS 2019, voir 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 2045 (scénario de référence, source : OFS 2016). Cette valeur est toutefois susceptible de fortement diminuer si la Suisse devait adopter des politiques migratoires restrictives. En effet, le solde migratoire explique les trois-quarts de la vitalité démographique du pays par l'apport net d'une population jeune, par sa natalité et par les retours au pays au moment de la retraite. La migration est donc une source de mixité culturelle et de rajeunissement importante de la population, ce qui ralentit son vieillissement général. Ainsi, le nombre de Vaudois entre 20 et 24 ans devrait graduellement diminuer pour descendre à 5.5% en 2045, alors que la proportion de personnes de plus de 65 ans atteindra les 24%, contre environ 18% en 2018.

Tableau 1 – *Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le canton de Vaud en 2008 et 2018 et population résidente permanente attendue en 2045 selon le scénario démographique cantonal de référence de l'OFS (sources : OFS 2019 et OFS scénarios 2016)*

Population	2008	2018	Croissance 2008-2018	Scénario 2045	Croissance 2018-2045
Suisse	7'701'856	8'544'527	+10.9%	10'176'124	+19.1%
Canton de Vaud	688'245	799'145	+16.1%	1'004'661	+25.7%
Part vaudoise	8.9%	9.4%	-	9.9%	-
% Vaudois entre 20 et 24 ans	6.2%	6.3%	-	5.5%	-
% Vaudois de plus de 65 ans	15.4%	16.4%	-	23.7%	-

[3] Source : TOP 100 Swiss Startup Award 2019

Ce contexte démographique se répercute de plusieurs façons sur les HE. Tout d'abord, elles devront continuer à dispenser un enseignement de qualité et à s'assurer qu'elles s'adressent à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique. Enfin, elles devront faire face aux besoins en personnel qualifié, nécessaire notamment pour répondre aux besoins des populations vieillissantes.

Effectifs pour les HE vaudoises (HEU, HES, EPFL)

Plus de 30'000 étudiants sont immatriculés dans les HE vaudoises en 2018 (EPFL comprise) pour une croissance globale de +3.2% par rapport à 2017 (cf. graphique 1) ; il existe cependant une forte variabilité entre HE (de -2.5% à +7%) (source : OFS 2019, voir tableau 2).

Sur les 10 dernières années, les effectifs de l'ensemble des HE vaudoises ont considérablement cru mettant les institutions sous pression pour garantir des conditions d'études de qualité à des cohortes importantes (graphique 1).

Graphique 1 – *Effectifs observés en formation de base (ba, ma, licence et diplôme) dans les HE sises sur le territoire vaudois entre 2008 et 2018 ; HEV = ECAL, HESAV, HEIG-VD, HETSL, La Source, HEMU (sources : OFS 2019 et HEP 2019)*

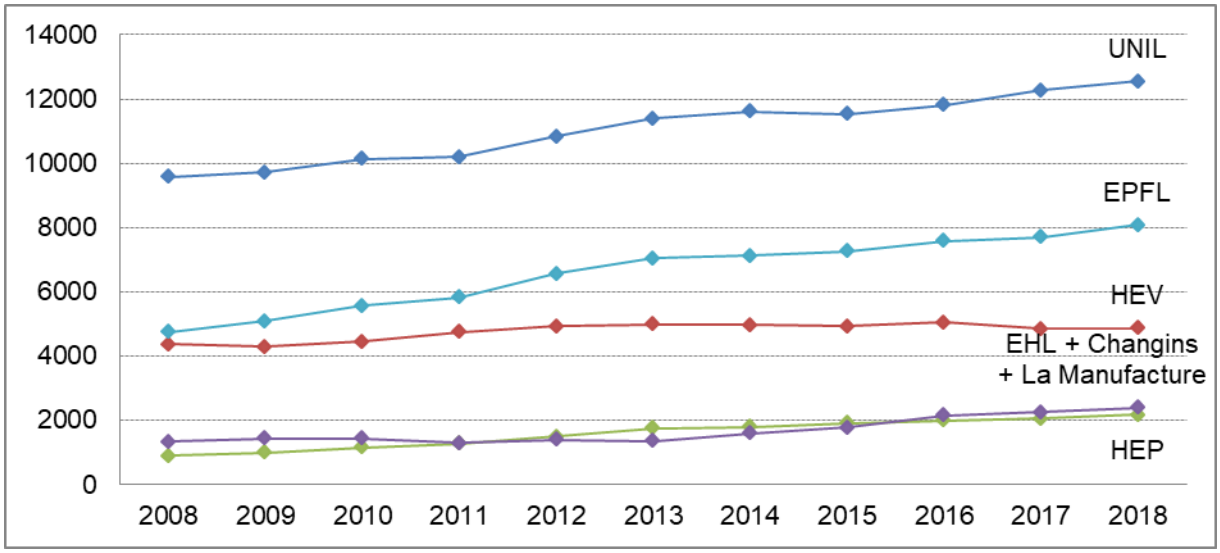


Tableau 2 – *Détails des effectifs observés (sans la formation continue) dans les HE sises sur le territoire vaudois aux rentrées 2008 et 2018 et taux de croissance entre 2017 et 2018 et 2008 à 2018 (sources : OFS 2019 et HEP 2019)*

	2008	…	2018	Croissance 2017 - 2018	Croissance 2008 – 2018
UNIL	9'584	…	12'548	+ 2.2%	+ 30.9%
HEP	903	…	2'165	+ 5.8%	+ 139.8 %
HEIG-VD	1'780	…	1'624	- 2.2%	- 8.8%
HESAV	474	…	829	+ 0.2%	+ 74.9%
ECAL	332	…	472	- 1.0 %	+ 42.2%
HETSL	1'003	…	841	+ 0.4%	- 16.2%
La Source	348	…	578	+ 7.0%	+ 66.1
HEMU	424	…	522	+ 2.2%	+ 23.1%[1]
Changins	72	…	90	0 %	+ 25%
EHL	1'236	…	2'220	+ 6.4%	+ 79.6%
Manufacture	32	…	78	- 2.5%	+ 143.8%
EPFL	4'739	…	8'079	+ 5%	+ 70.5%

[1] *Le taux de croissance de 23.1% de l'HEMU est artificiellement haut car des étudiants de l'ancien et du nouveau système ont cohabité pendant plusieurs années.*

3.5 La HES-SO et les HES vaudoises

En Suisse, le niveau intercantonal prend une place prépondérante quand il s'agit de débattre et définir les orientations stratégiques des HE. Pour les HES vaudoises cet aspect est particulièrement important, car elles font partie du réseau intercantonal de la HES-SO. Créée en 1998, la HES-SO compte actuellement 28 HE sises dans sept cantons différents (Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud), et plus de 21'000 étudiants à la rentrée 2019 (formation de base et formation continue comprises), ce qui fait d'elle la plus grande HES de Suisse (source : OFS 2019). Les formations, les activités de recherche et développement et les prestations de service sont offertes dans les six domaines des HES : Ingénierie et Architecture, Economie et Services, Design et Arts visuels, Santé, Travail social, Musique et Arts de la scène.

Tableau 3 – *Poids de la HES-SO en nombre d'étudiants par rapport à l'ensemble des HES en Suisse, pour l'année académique 2018-2019 (source : OFS 2019)*

	Bachelor	Master	Formation continue	Total	Poids (%)
HES-SO	**18'447**	**1'936**	**292**	**20'675**	**26.3%**
Zürcher FH	13'813	2'858	2'330	19'001	24.2%
FH Nordwestschweiz	7'703	1'444	1'160	10'307	13.1%
FH Zentralschweiz	5'261	1'260	671	7'192	9.2%
Berner FH	5'779	1'159	304	7'242	9.2%
FH Ostschweiz	4'946	492	850	6'288	8.0%
SUPSI	4'158	615	485	5'258	6.7%
Kalaidos FH	974	101	1'439	2'514	3.2%
Total	61'081	9'865	7'531	78'477	

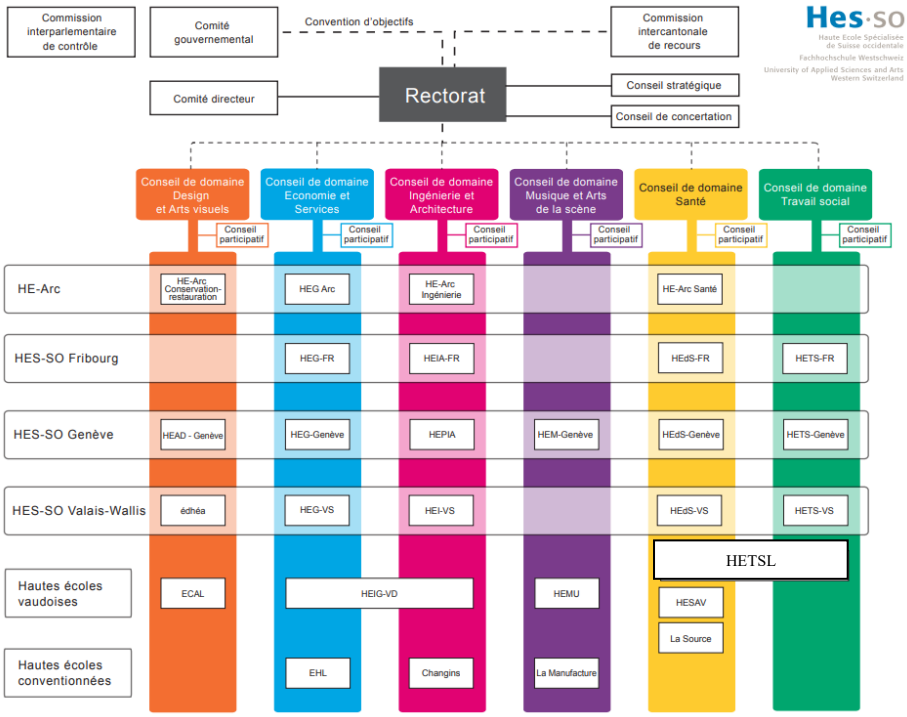
Afin de répondre aux demandes du Conseil fédéral et de clarifier la gouvernance de l'institution, la HES-SO s'est dotée d'une convention intercantonale. La C-HES-SO, adoptée par les sept cantons partenaires, est entrée en vigueur le 1er janvier 2013. Elle donne à la HES-SO le statut d'établissement public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

Les cantons garantissent aux HE de la HES-SO situées sur leur territoire l'autonomie nécessaire à leur fonctionnement, celles-ci devant être distinctes de leurs administrations cantonales (art. 39, al. 3 C-HES-SO). Pour permettre aux cantons d'organiser leurs lieux de formation en fonction de critères leur appartenant, la notion de "haute école" dans la C-HES-SO recouvre deux réalités. Chaque canton ou région a la liberté de décider si, sur son territoire, une HE correspond au regroupement de plusieurs sites de formation (par exemple la HES-SO Genève), ou à des entités distinctes, qui est le cas de figure adopté par le canton de Vaud. Le Conseil d'Etat a en effet souhaité conférer à ses HE une marge de manœuvre permettant à chacune d'entre elles de conduire individuellement son développement et d'assumer son positionnement stratégique. Ainsi, lorsque dans la C-HES-SO il est fait référence aux "directions générales des hautes écoles" il faut entendre, dans le contexte vaudois, les directions respectives de la HEIG-VD, de HESAV, de l'ECAL, de l'HEMU, de la HEdS La Source et de la HETSL. Les directions des HES vaudoises possèdent par conséquent une série de compétences spécifiques (art. 40 C-HES-SO). Elles sont notamment responsables de la gestion administrative et financière des budgets, des ressources humaines et des équipements / infrastructures.

Pour les HES vaudoises et pour le canton de Vaud, cette organisation implique de compter avec un niveau de décision supplémentaire. A la différence de l'UNIL et de la HEP Vaud, les éléments négociés au niveau cantonal pour les HES doivent encore être validés au niveau intercantonal. Le Canton garde toutefois une certaine latitude face à ses HE : il peut les financer directement pour des activités de recherche et autres missions particulières relevant de la stratégie cantonale et de conditions locales particulières (voir chapitre 6). La HES-SO, par l'autorité stratégique incarnée par le Comité gouvernemental et l'autorité opérationnelle du Rectorat, est quant à elle compétente en matière de réglementation, formation, politique de Ra&D, gouvernance et stratégie globale. Il convient également de rappeler que la HES-SO, en tant qu'institution, est soumise à l'obligation d'accréditation de la part de la Confédération (art. 28 LEHE). L'accréditation institutionnelle constitue la condition sine qua non pour le droit à l'appellation HES et à l'obtention du financement fédéral. Dans ce cadre, chacune des HE de la

HES-SO, dont les six vaudoises, ont dû développer des mécanismes adéquats en matière d'assurance qualité pour contribuer à l'accréditation institutionnelle de la HES-SO. Le 22 mars 2019, le Conseil suisse d'accréditation (CSA), dont le Comité d'experts est chargé d'accréditer toutes les HE suisses au moyen d'une procédure commune, a octroyé l'accréditation institutionnelle à la HES-SO, consacrant ainsi sa capacité à assurer et développer elle-même la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de service. Cette décision marque l'aboutissement d'un processus réflexif de grande ampleur initié en septembre 2017. Valable durant sept ans, l'accréditation est assortie de conditions qui seront autant d'axes prioritaires pour le développement de la qualité au sein de la HES-SO. **Ces conditions devront être remplies d'ici à 2022**.

Figure 1 – *Organigramme de la HES-SO (source : HES-SO, 2019)*



L'élément principal de la gouvernance de la HES-SO est la convention d'objectifs quadriennale (COQ) qui définit les missions, les axes de développement, le portefeuille de produits, le plan financier et de développement ainsi que les objectifs et leurs indicateurs de mesures. Elle est conclue entre le Comité gouvernemental, au nom des cantons, et la rectrice de la HES-SO. La première convention d'objectifs de la HES-SO a été élaborée pour la période 2017-2020 et ratifiée en 2017.

L'apport du canton de Vaud à cette première COQ était constitué du PIC 2017-2020 qui présentait les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur des six HES vaudoises pour la période concernée. Le précédent PIC a été adopté par le Grand Conseil en 2016. Il est important de souligner que le PIC s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique cantonale pour l'ensemble de ses HE. Dans ce sens, les objectifs proposés pour les HES vaudoises sont intégrés dans une vision plus large élaborée par le Département, qui inclut la politique approuvée par le Grand Conseil dans les plans stratégiques pluriannuels de la HEP Vaud et de l'UNIL. Le présent PIC servira à alimenter la COQ 2021-2024.

La C-HES-SO prévoit certaines tâches pour le Rectorat, d'autres pour les HES. Dans ce cadre, le canton de Vaud veille constamment à maintenir le degré d'autonomie des HES.

LHEV et autonomie des HES vaudoises

L'entrée en vigueur progressive de la LHEV dès 2015 a constitué un changement majeur, notamment pour les trois HE cantonales (l'ECAL, HESAV et la HEIG-VD). En effet, après l'UNIL par la loi sur l'Université de Lausanne (LUL) du 6 juillet 2004 et la HEP Vaud par la loi sur la Haute école pédagogique du 12 décembre 2007 (LHEP), ce sont les HES vaudoises qui ont acquis une plus large autonomie. Cette autonomie s'est concrétisée en conférant à chacune des trois HE cantonales le statut d'établissement de droit public doté de la personnalité morale et par le fait que la participation financière de l'Etat prend la forme d'une subvention. Les HE privées subventionnées (HETSL, HEMU, La Source), qui sont organisées sous forme de fondations, sont liées au Département par une convention ; la participation financière de l'Etat prend aussi la forme d'une subvention annuelle. Toutes sont ainsi dotées des instruments (Conseils représentatifs - art. 27 LHEV et Conseils

professionnels - art. 30 LHEV) destinés à accompagner leur adaptation et leur réaction aux évolutions parfois très rapides de leur environnement propre, ainsi que leur aptitude à saisir rapidement les opportunités de développement de leurs prestations académiques. La conduite et la gestion des HES vaudoises restent cependant placées sous la surveillance de l'Etat.

L'autonomie des HES vaudoises se trouve au terme de la phase de consolidation, après l'entrée en vigueur de la LHEV qui avait instauré une phase de transition prévue jusqu'en 2020. La LHEV a permis l'implémentation des nouvelles fonctions du personnel d'enseignement et de recherche, le renforcement des assistants, le soutien à la relève, le développement de la Ra&D, la création d'un fonds de recherche et d'innovation et l'optimisation de la gestion institutionnelle.

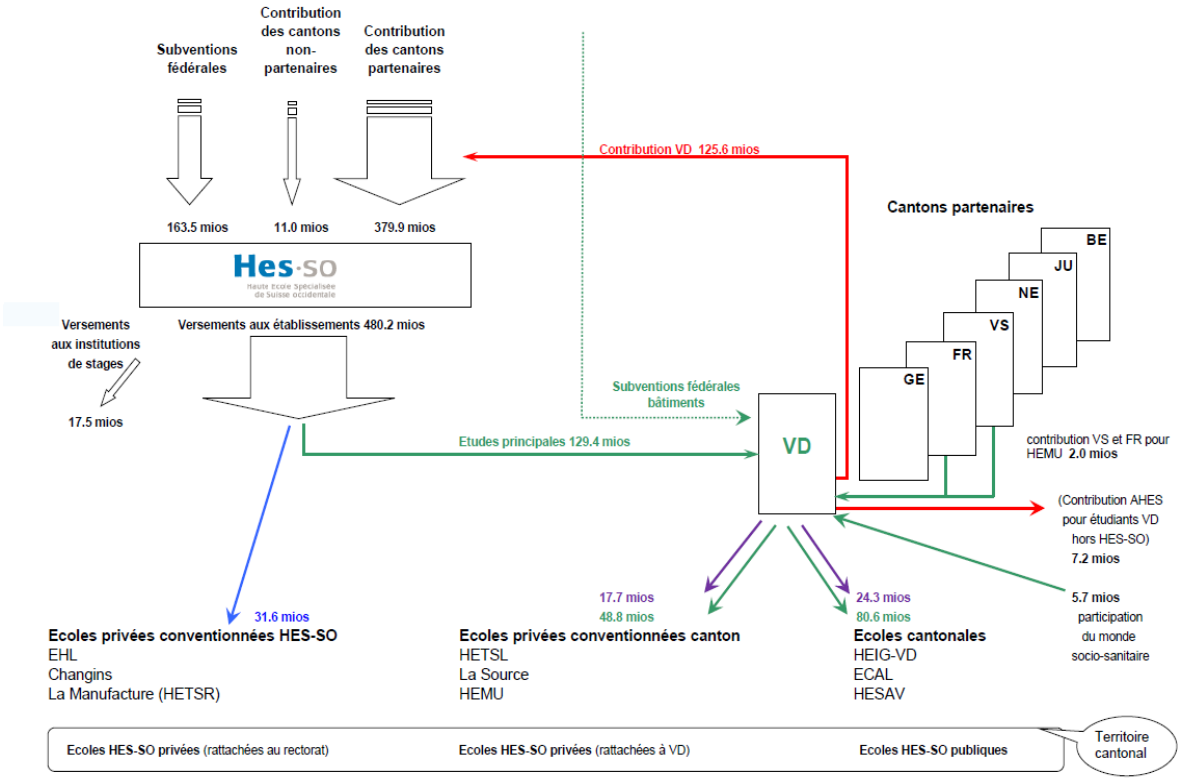
En ce qui concerne la place des HE vaudoises au sein de la HES-SO, celle-ci s'articule entre, d'un côté, l'autonomie qui leur a été conférée par le Canton et, d'un autre, la dynamique centralisatrice du Rectorat. Cela se traduit notamment par une charge de reporting importante pour les HE auprès de la HES-SO ainsi que pour la DGES, même si des mesures sont prises pour concilier et optimiser le rendu de l'un à l'usage de l'autre. Cette tension entre autonomie des HE vaudoises et centralisation par le Rectorat peut parfois limiter leur développement, leurs choix stratégiques devant se conformer aux mécanismes d'ensemble de la HES-SO. Enfin, l'autonomie accordée par les autorités vaudoises aux HES permet à chacune d'elle de poursuivre leurs activités avec une marque identitaire de l'école forte et reconnue. Les autres cantons membres de la HES-SO ont privilégié la création d'une marque cantonale (HES-SO//Valais-Wallis, HES-SO//Genève, etc.) qui a tendance à avoir pour corollaire de rendre moins visibles les écoles qui en sont membres. Ces différents usages au sein de la HES-SO peuvent parfois troubler la lisibilité et la compréhension du grand public.

3.6 Modèle financier

Au niveau financier, les ressources de la HES-SO proviennent essentiellement de trois sources : les contributions financières des cantons/régions contractants, les contributions fédérales et les participations financières des cantons non membres de la HES-SO à teneur de l'Accord intercantonal sur les HES (AHES) (art. 52 C-HES-SO). Le montant à financer par les cantons membres de la HES-SO est réparti selon un dispositif dit des trois piliers. Une contribution forfaitaire est versée par chaque canton/région (5% du total). Un deuxième montant est versé au titre d'avantage de bien public pour les étudiants que les cantons envoient dans l'institution (50% du total). Le troisième montant est versé au titre d'avantage de site pour les étudiants que le canton/région accueille dans les HE situées sur son territoire (45% du total). Selon la C-HES-SO, la HES-SO distribue directement aux HE qui la composent les contributions qu'elle reçoit, en se basant sur le nombre d'étudiants et les missions académiques des HE. Les HE reçoivent ainsi la responsabilité de gérer une enveloppe globale. Les cantons délèguent la responsabilité opérationnelle en matière de gestion budgétaire et comptable pour orienter leur action sur la définition des missions et des objectifs ainsi que sur l'évaluation de l'atteinte de ceux-ci. De cette façon, le financement est cohérent avec la stratégie de la HES-SO et la demande des autorités fédérales. Il faut toutefois rappeler que les HE peuvent recevoir directement de la part de leur canton siège une subvention spécifique, qui doit leur permettre de compléter la couverture des charges au titre des conditions locales particulières ou de financer des missions spécifiques liées à la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 et 4 C-HES-SO). Conformément à la C-HES-SO, ces missions doivent être présentées dans le cadre du PIC et elles font l'objet du chapitre 6.

Un nouveau modèle financier, par lequel les HE sont financées par des enveloppes, a été mis en œuvre en 2017. Ce modèle réduit la volatilité du financement des écoles et permet notamment une meilleure planification, ce qui est apprécié des HE. Cependant, une refonte du modèle financier est prévue pour la période 2021-2024. Les travaux devraient se conclure en automne 2020 pour l'élaboration du budget 2021. Les négociations à venir représentent à la fois l'opportunité d'améliorer le modèle et la gestion.

Figure 2 – *Schéma simplifié des flux financiers : budget 2020 entre le canton de Vaud et la HES-SO*



3.7 Infrastructures

En matière d'infrastructures, plusieurs projets ont été finalisés ces dernières années. On peut citer en exemple La Source qui, en automne 2018, a pris possession de 6'000 m2 supplémentaires sur le site du Palais de Beaulieu et restitué les surfaces qu'elle louait jusqu'ici à la rue de Sébeillon 1. Ces nouvelles infrastructures ont permis de mettre à disposition de la HE plusieurs locaux d'enseignement, deux auditoires, un hôpital simulé ainsi qu'un laboratoire d'innovation « Source Innovation Lab » (SILAB). Ces réalisations dédiées à la qualité des soins et à la sécurité des patients renforcent l'attractivité des formations en soins infirmiers. Elles permettent à la HE de faire face à un effectif estudiantin en forte croissance et de répondre à la pénurie de personnel soignant.

L'HEMU a quant à elle réuni en 2014 ses départements de Jazz et Musiques Actuelles dans une construction récente et des infrastructures de pointe situées dans le quartier du Flon à Lausanne. Une situation qui offre aux étudiants une ambiance de campus propice à la création individuelle et collective. Ce site abrite également une salle de concert de 300 places aux équipements modulables. L'HEMU a également inauguré, le 12 septembre 2019, ses nouveaux locaux appelés « Flon 4 », situés à 100 mètres de son site du Flon. Véritables laboratoires musicaux, ce sont des studios d'enregistrement de pointe principalement dédiés aux musiques assistées par ordinateur (MAO) et à la Musique à l'image (MAI).

D'autres projets dans le domaine des infrastructures sont actuellement en cours de développement et devraient aboutir ces prochaines années.

Campus Santé

Le 2 octobre 2012, le Conseil d'Etat a adopté un crédit d'étude de CHF 400'000.- en vue de la construction d'un Campus Santé sur le site des Côtes de la Bourdonnette à Chavannes-près-Renens. Le Campus Santé sera composé d'un Centre coordonné de compétences cliniques (C4) et d'un nouveau bâtiment pour la Haut Ecole de Santé Vaud (HESAV). Ce projet vise à répondre à la pénurie avérée de personnel qualifié dans le domaine de la santé et à optimiser les formations qui lui sont relatives. La construction du C4 permettra de mettre à disposition des institutions partenaires du projet, à savoir : HESAV, La Source, la Faculté de biologie et de médecine (FBM) de l'Université de Lausanne ainsi que le CHUV, des infrastructures réunies sur un site unique afin d'y enseigner les pratiques cliniques par le biais de la simulation. Le nouveau bâtiment de HESAV permettra d'accroître les effectifs étudiants de la haute école, qui intégrera la filière d'ergothérapie (actuellement à la HETSL), et de regrouper l'ensemble de ses activités sur un seul site. Le projet prévoit enfin plusieurs bâtiments qui hébergeront les étudiants du Campus Santé mais également ceux de l'UNIL, de l'EPFL ou des HES vaudoises.

Le 1er septembre 2016, le projet « Banquet » du bureau Zurichois Jan Kinsbergen a été choisi lauréat du concours d'architecture dédié au Campus Santé. La coordination entre les services de l'Etat, les utilisateurs, les mandataires ainsi que les autres parties prenantes, nécessaire à l'avancement des différents objets qui composent le Campus Santé, se poursuit. La mise en service des bâtiments C4 et HESAV est prévue pour la rentrée 2023.

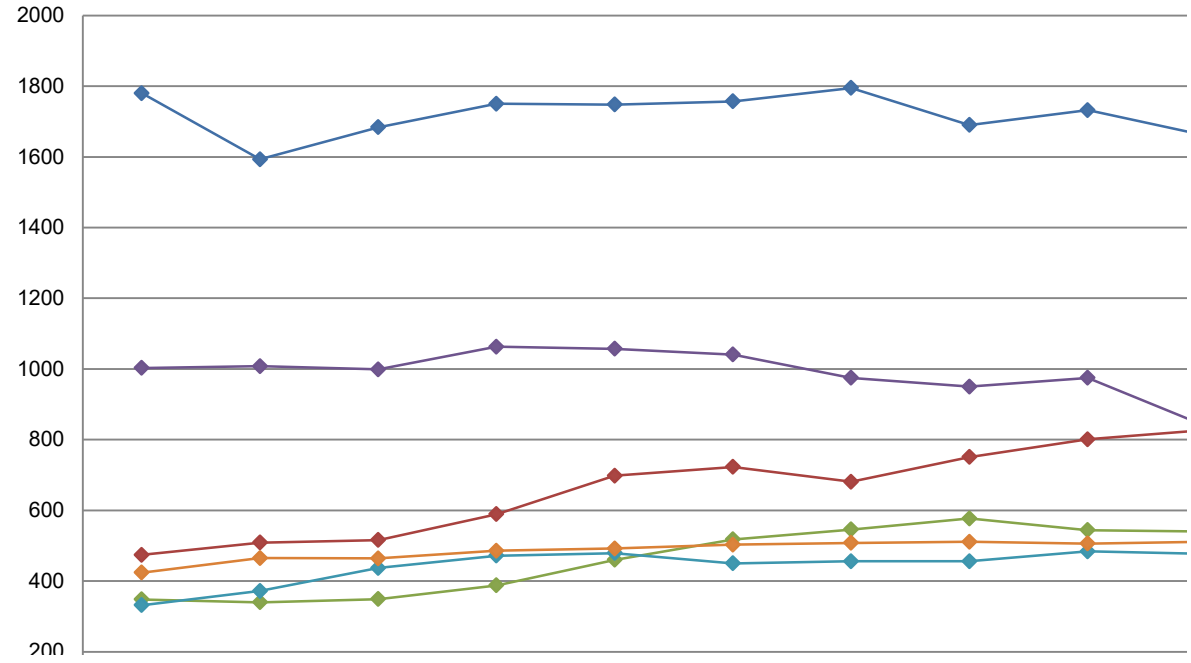
Campus de la HEIG-VD

Après différents travaux de requalification de certains de ses espaces et de modernisation de ses équipements, le campus de la HEIG-VD a pu célébrer la mue de ses locaux du site de Cheseaux lors de l'inauguration qui s'est tenue le 23 novembre 2018. Une part importante des activités d'enseignement et de recherche de la HEIG-VD doit toutefois s'opérer dans des surfaces louées (env. 12'000 m2), situées à l'Avenue des Sports à Yverdon, ce qui disperse les activités de la HE. Or, les parcelles adjacentes au site de Cheseaux, propriété de l'Etat de Vaud, offrent un potentiel de développement majeur et sont idéalement situées pour la HEIG-VD. C'est pour cette raison que le DFJC a demandé en juillet 2019 qu'une étude soit conduite afin d'examiner la possibilité de rapatrier les activités hébergées dans les surfaces louées à l'Avenue des Sports ainsi que de répondre aux besoins futurs de la HEIG-VD.

3.8 Formations offertes

A la rentrée 2018, les HES vaudoises comptaient près de 5000 étudiants dans les cycles bachelor et master, ce qui correspond à presque 24% de la totalité des immatriculés à la HES-SO (soit près de 5000 étudiants sur 20'500, source : OFS 2019). Le nombre total d'étudiants a augmenté de 12% (505 étudiants) entre 2008 (4361 étudiants) et 2018 (4866 étudiants). Les formations offertes par les HES vaudoises couvrent presque toutes les filières HES, en donnant ainsi une grande palette de choix aux étudiants. Le bachelor (BA Bachelor of Arts ou BSc Bachelor of Science) est le titre final des études HES (sauf exception). Ce titre permet d'entrer directement sur le marché du travail et de pratiquer la profession étudiée.

Graphique 2 – *Evolution des effectifs étudiants (bachelor, master et ancien diplôme) dans les HES vaudoises, 2008-2018 (source : statistiques OFS 2019)*[4]



[4] Effectifs : étudiants par tête dans les cycles bachelor, master et (ancien) diplôme ainsi que dans les années préparatoires (pour les années 2008 à 2010).

Tableau 4 – *Ensemble des étudiants inscrits dans les HES vaudoises, rentrée 2018 (source : OFS 2019)*

	Bachelor	Master	Formation continue	Total
HEIG-VD	1'624		83	1'707
HETSL	841			841
HESAV	829			829
La Source	578			578
HEMU	253	269		522
ECAL	356	116	17	489
Total	4'481	385	100	4'966
HES-SO	18'552	1'937	292	20'781

Contrairement aux hautes écoles universitaires, au sein des HES, le master (MA Master of Arts ou MSc Master of Science) reste, sauf exception, une offre d'approfondissement, visant à valoriser la profession et à assurer la relève scientifique[5]. A la HES-SO, un master peut être donné par une ou plusieurs HE. Dans ce dernier cas, on parle de master conjoint HES-SO et les étudiants sont comptabilisés comme des étudiants HES-SO.

Les HES suisses ne peuvent pas délivrer de titres de doctorat, mais des collaborations existent avec les hautes écoles universitaires (HEU) dans le but de former la relève scientifique des HES. Les étudiants qui le souhaitent peuvent accomplir une formation doctorale, avec une composante appliquée, auprès d'un professeur universitaire, en co-tutelle avec un professeur d'une HES. Dans ce cadre, la HES-SO a mis en place un Bureau d'appui et de coordination de la formation doctorale (BADOC) dont l'objectif est de promouvoir et de valoriser la formation doctorale au sein de la HES-SO. En collaboration avec l'UNIL et plus particulièrement son « Graduate Campus » (cf. ci-dessous), le BADOC propose un soutien et des ressources aux différentes personnes impliquées dans la formation doctorale. Il offre en outre une plus grande visibilité aux recherches menées par les doctorantes et doctorants dans les différentes hautes écoles. Le BADOC tient enfin de lieu de veille scientifique en matière de pratiques effectives de direction de thèses et de développement professionnel des chercheurs en début de carrière.

De son côté, l'UNIL peut compter sur son « Graduate Campus » qui poursuit des objectifs similaires à ceux du BADOC. Les missions du « Graduate Campus » sont notamment d'informer et soutenir chaque doctorant et postdoctorant pour l'aider à réaliser ses objectifs personnels à l'UNIL dans une perspective de carrière réussie.

[5] Il convient de souligner que dans le domaine de la musique, seul un diplôme de niveau master forme aux métiers de musicien ou d'enseignant en musique.

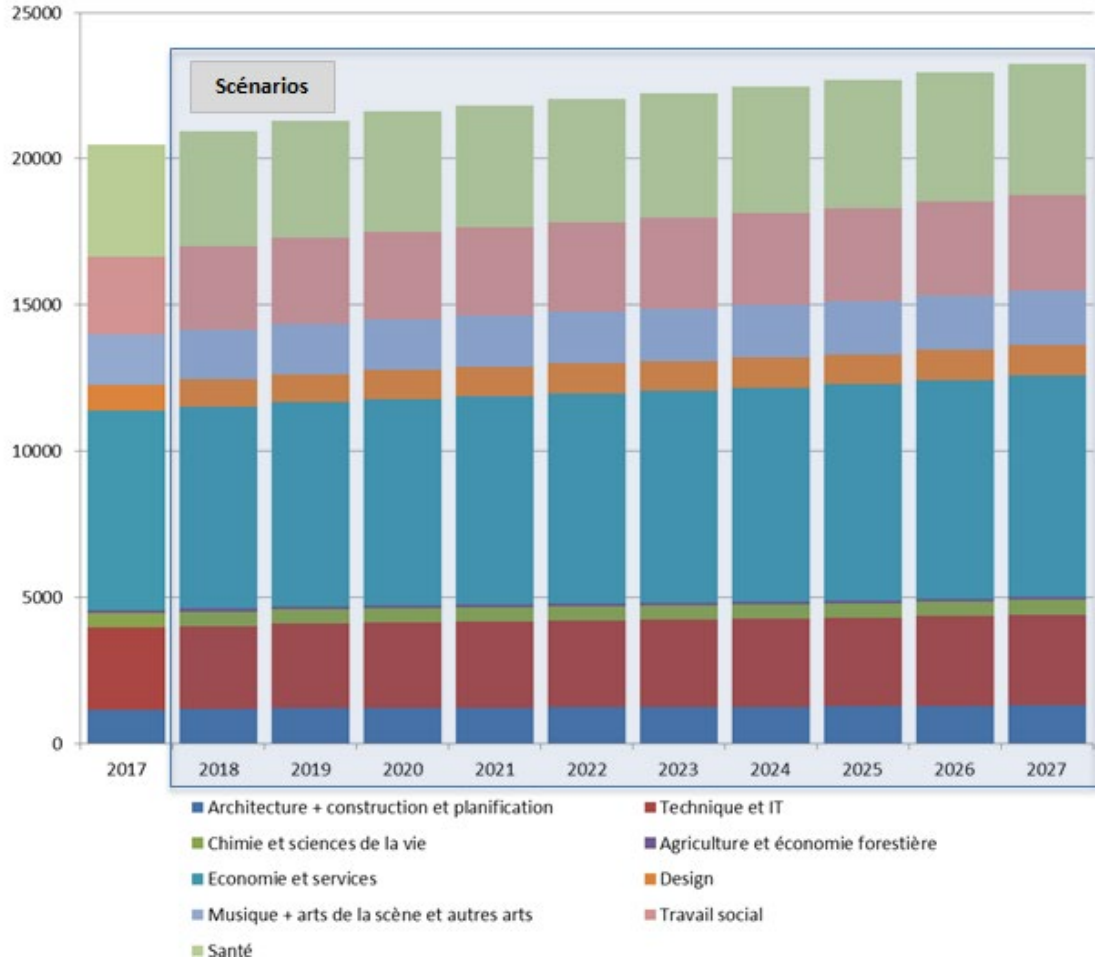
Tableau 5 – *Titres bachelor et master délivrés dans les HES vaudoises, rentrée 2019 (source : HES-SO, 2019)*

	Bachelor HES-SO	Master HES-SO
ECAL/Ecole cantonale d'art de Lausanne	BSc en Arts visuels BSc en Communication visuelle BSc en Design industriel et de produits	MA en Arts visuels MA en Cinéma MA en Design MSc en Integrated Innovation for Product and Business Development (formation interdisciplinaire)
Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud – HEIG-VD	BSc en Economie d'entreprise BSc en Energie et techniques environnementales BSc en Génie électrique BSc en Géomatique BSc en Informatique BSc en Ingénierie des médias BSc en Ingénierie et Gestion industrielles BSc en Microtechniques BSc en Systèmes industriels BSc en Télécommunications	MSc en Business Administration MSc en Engineering MSc en Développement territorial (master conjoint avec l'Université de Genève (UNIGE), dès septembre 2019) MSc en Integrated Innovation for Product and Business Development (formation interdisciplinaire)
Institut et Haute Ecole de la Santé La Source	BSc en Soins infirmiers	MSc en Sciences infirmières (UNIL – HES-SO) MSc en Sciences de la Santé
Haute Ecole de Musique de Lausanne – HEMU	BSc en Musique	MA en Pédagogie musicale MA en Interprétation musicale MA en Interprétation musicale spécialisée
Haute école de travail social et de la santé Lausanne – HETSL	BSc en Ergothérapie BSc en Travail social	MA en Travail social
HESAV – Haute Ecole de Santé Vaud	BSc en Physiothérapie BSc de Sage-femme BSc en Soins infirmiers BSc en Technique en radiologie médicale	MSc en Sciences infirmières (UNIL – HES-SO) MSc en Sciences de la Santé Master européen en Sciences sage-femme

Effectifs pour la HES-SO

Selon le scénario de référence de l'OFS, l'évolution du nombre d'étudiants au sein de la HES-SO est en cours de tassement. Une hausse annuelle moyenne des effectifs de 1.3% est à prévoir pour la période 2017-2027 (contre 3.9% par an pour la période 2007-2017, source : OFS 2018). L'affaiblissement de la hausse des effectifs se fait sentir depuis 2012. En effet, alors que de 2007 à 2012 l'augmentation moyenne des effectifs était de 5%, celle-ci est descendue à 2.8% durant la période 2012-2017.

Graphique 3 – *HES-SO, effectifs (observés pour 2017 et scénarios entre 2018 et 2027) selon le scénario de référence par domaine ; BA, MA et diplômes (sources : OFS, scénarios 2018-2027 pour les hautes écoles ; OFS, 2018)*



4. CONSEQUENCES

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

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

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

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

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

Le coût final du présent plan d'intentions cantonal sera celui de la contribution vaudoise à la HES-SO. Toutefois, étant donné que le présent plan d'intentions cantonal constitue la base de négociation pour la COQ 2021-2024, il n'est pas possible, à ce stade, d'évaluer précisément les coûts inhérents à la future convention d'objectifs. Une fois établie, cette dernière sera portée à la connaissance du Grand Conseil.

A titre indicatif, dans le cadre du budget, la contribution du Canton pour 2020 est prévue à hauteur de CHF 125'550'000.-.

S'agissant des missions particulières qui sont étroitement liées aux financements et missions de la HES-SO, la problématique est similaire. Le montant total prévu pour leur réalisation en 2020 est de CHF 42'000'000.-.

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

4.3 Conséquences en termes 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

Le développement durable se retrouve de manière transversale dans les quatre axes stratégiques du PIC, notamment à travers les actions suivantes : « Renforcer les notions d'autonomie et de responsabilité dans les cursus de formation et développer l'esprit critique des étudiants » et « Inscrire la durabilité dans les cursus de formation », toutes deux intégrées à l'objectif 5 : « Former des étudiants responsables, capables de faire face aux défis futurs ». Dans l'axe Ra&D, les actions « Encourager les projets de recherche intégrant la notion de durabilité » et « Développer de nouvelles connaissances appliquées en intégrant notamment les grands défis globaux dans les champs de recherche », comprennent également la notion de durabilité (objectif 2). Enfin, les axes 3 et 4 traitent cette notion à travers les objectifs et actions suivants : « Renforcer l'offre de formation continue dans les domaines prioritaires du Canton » (axe 3), « Contribuer à faire évoluer les infrastructures matérielles et immatérielles de manière durable, adéquate et pertinente » (axe 4), notamment l'action « Intégrer la durabilité à la politique de l'institution de manière cohérente et pertinente ».

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

Le PIC 2021-2024 contribue à la réalisation du Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat dans le domaine de la cohésion sociale, de l'insertion sociale et professionnelle, de la consolidation du pôle des HE ou du rayonnement et de l'attractivité du Canton. Il met en œuvre certaines de ses priorités, notamment :

- 1.1. Renforcer la formation professionnelle (duale et en école) ainsi que le soutien à la certification des acquis professionnels : encourager le développement de l'accès à la formation tout au long de la vie et l'intégration professionnelle et sociale (validation des acquis de l'expérience, formation continue, cursus adaptés à des publics en réorientation ou réintégration professionnelle, poursuite ou achèvement d'une formation tertiaire).
- 1.3 Accompagner la transition numérique de la société. Développer l'éducation numérique et la culture générale de la numérisation dans l'ensemble du système de formation. Prévenir le déclassement professionnel au travers de la formation continue et des mesures de reconversion.
- 1.8. Préparer le système de soin au vieillissement de la population, tout en contenant l'évolution des coûts de la santé.
- 1.10. Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, dans la société et au sein de l'Etat.
- 2.2. Contribuer à dynamiser et diversifier l'économie vaudoise par des conditions-cadres favorisant l'attractivité économique du Canton, la compétitivité des entreprises ainsi que l'écosystème de l'innovation dans la perspective de créer durablement des activités et des emplois dans le canton de Vaud et la Suisse occidentale.
- 2.3. Dans le cadre de son soutien à l'innovation, l'Etat veille en particulier à accompagner la transition numérique et le développement de la sécurité économique numérique.
- 2.5. Consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures.

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

Voir 4.2.

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 D'INTENTIONS CANTONAL 2021-2024 DES HAUTES ECOLES VAUDOISES DE TYPE HES

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

Le PIC a pour objectif de présenter les propositions d'axes de développement stratégiques majeurs qui s'inscrivent dans le cadre des missions assignées à la HES-SO. Pour rappel, il s'agit des missions suivantes, énumérées à l'article 4 de la C-HES-SO :

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

La COQ, et son plan financier et de développement, couvriront l'ensemble des tâches principales effectuées par la HES-SO et ses HE (art. 5 C-HES-SO). Ainsi, il est tenu compte du principe de la gestion par enveloppe budgétaire. Si la direction stratégique (missions et activités de bases) est connue, le PIC a pour ambition d'influencer la destination exacte et la manière de l'atteindre.

5.2 Les niveaux institutionnels visés par le Plan d'intentions cantonal

Dans le contexte de la HES-SO, et en particulier dans le contexte de mise en œuvre du système de pilotage, la question de la stratégie doit être abordée à deux niveaux. D'une part, au niveau de la HES-SO, représentée par son Rectorat, et d'autre part, au niveau des HE qui composent la HES-SO. Par conséquent, le présent PIC représente la base de négociation du canton de Vaud pour l'élaboration de la Convention d'objectifs 2021-2024, et contient des objectifs s'adressant aux deux niveaux.

Le détail des objectifs est présenté aux sous-chapitres 5.5 à 5.8. La plupart des objectifs s'adressent aux deux niveaux simultanément puisque le Rectorat et les HE sont impliqués dans leur mise en œuvre. Même s'ils sont toujours formulés pour le contexte vaudois, ils sont, en principe, d'un niveau de généralité suffisamment élevé pour être appliqués à l'ensemble de la HES-SO, y compris les HE des autres cantons romands. Ils sont donc à comprendre comme la contribution vaudoise aux négociations pour la convention d'objectifs de la HES-SO.

Il s'agit d'être attentif au fait que les missions particulières trouvent également leurs ancrages dans le PIC. Les HE peuvent en effet directement recevoir de la part de leur canton une subvention spécifique qui relève de la stratégie cantonale (art. 53 al. 3 C-HES-SO). Pour le canton de Vaud, cette stratégie permet de réaliser des missions particulières, concrétisées par une subvention, qui fait l'objet d'une convention annuelle entre le Département et chaque HE (art. 15 al. 2 LHEV). Les missions particulières sont financées subsidiairement par la subvention cantonale allouée à la HE (art. 7, al. 2 RLHEV) et leur financement se doit d'être conforme aux dispositions de la LSubv. Les missions particulières sont définies par rapport à une vision stratégique cantonale. En d'autres termes, la question peut être posée ainsi : que peuvent faire les HES pour le Canton et que peut faire le Canton pour ses HE ? L'Etat de Vaud joue ainsi un rôle important dans le développement des HES vaudoises, en leur confiant des missions spécifiques, de façon à en faire profiter le tissu économique, social et culturel vaudois.

Même s'il s'agit de missions qui relèvent de la stratégie cantonale, il est prévu que celles-ci soient portées à la connaissance du Comité gouvernemental et du Rectorat de la HES-SO (art. 7 al. 3 RLHEV) et que la liste exhaustive soit intégrée à la COQ (art. 53 al. 5 C-HES-SO). Elles ne feront toutefois pas l'objet de négociations dans le cadre de la COQ HES-SO. Le présent PIC est toutefois l'occasion de porter à la connaissance du Grand Conseil qui en prend acte, les missions particulières que le Canton souhaite confier à ses HE.

5.3 Les quatre axes stratégiques

Pour la définition de ses objectifs stratégiques, le Département privilégie une approche qui s'organise autour de quatre axes fondamentaux (missions) : la formation, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle. Ce procédé, qui est couramment utilisé dans le domaine des HE, permet d'appréhender l'ensemble des activités fondamentales et d'apprécier les développements institutionnels. Cette approche est également utilisée pour les plans stratégiques de la HEP Vaud et de l'UNIL. Elle correspond par ailleurs, dans les grandes lignes, à la démarche adoptée à ce stade par le Rectorat de la HES-SO dans ses documents stratégiques de préparation à la convention quadriennale.

Pour chacun des quatre axes, des objectifs ont été définis. Ces objectifs sont accompagnés d'actions de mise en œuvre et d'indicateurs. Ces derniers permettent de suivre le degré de réalisation des différentes actions. Pour ce faire, la démarche s'appuie sur les informations éditées à la fois par la HES-SO et l'OFS, et sur les rapports d'activité transmis annuellement par les six HES vaudoises.

5.4 Points d'attention sollicités auprès des HES vaudoises

Afin d'être en lien avec les priorités nationales qui sont en cours d'élaboration dans la perspective de la préparation du message FRI 2021-2024 et avec les projets cantonaux, le Département a souhaité que les directions des HES prennent plus particulièrement en compte cinq éléments transmis sous forme de « points d'attention » au moment de rédiger leurs plans de développement.

Les cinq points d'attention pour lesquels le Département a souhaité que les HES se projettent pour la période 2021-2024 sont :

- la durabilité ;
- le numérique ;
- la relève académique, en particulier pour les futurs professeurs et chercheurs (identification des éléments favorisant une politique de relève académique, poursuite de l'accompagnement des assistants de relève dans le choix et le développement de leur carrière, introduction des postes de « tenure track » [prétitularisation conditionnelle], etc.) ;
- la relève estudiantine et l'attention portée à la réussite des cursus ;
- l'égalité des chances.

La durabilité

Alors que le Programme de législature du Conseil d'Etat 2017-2022 inscrit la durabilité à travers les dimensions sociale, économique et environnementale (cf. notamment mesure 2.7 du Programme de législature et l'engagement de l'Etat de Vaud dans la perspective de l'Agenda 2030), les événements sociaux (marches pour le climat) et politiques (« vague verte » lors des élections fédérales du 20 octobre 2019) de ces derniers mois ont accéléré encore davantage l'urgence d'agir et de mettre en place des mesures concrètes.

Sur le plan national, swissuniversities prend également en compte la durabilité dans sa planification stratégique 2021-2024, notamment par le biais de l'aide financière sous forme de contribution liée à des projets (Développement durable dans les hautes écoles suisses - soutien des projets étudiants [U Change]).

En ce qui concerne la rédaction du PIC, la durabilité a été inscrite de manière spécifique dans les éléments de base transmis aux HES vaudoises afin que la thématique soit intégrée dans les plans de développement des hautes écoles, en plus des quatre autres éléments cités au point 5.4.

Compte tenu de l'importance de la thématique, le Département a choisi de faire figurer cette dernière de manière transversale à travers les différentes actions découlant des objectifs. Aussi, on retrouve des éléments en lien avec la durabilité dans chacun des quatre axes stratégiques du PIC.

Plus concrètement, dans l'axe « Formation », sous l'objectif 5 intitulé : « former des étudiants responsables, capables de faire face aux défis futurs », l'action suivante est prévue : « inscrire la durabilité dans les cursus de formation ». L'action « renforcer les notions d'autonomie et de responsabilité dans les cursus de formation et développer l'esprit critique des étudiants » a également pour objectif d'intégrer les questions de durabilité.

Dans l'axe Ra&D, les actions « développer de nouvelles connaissances appliquées en intégrant notamment les grands défis globaux dans les champs de recherche » (la durabilité faisant partie des défis globaux) et « encourager les projets de recherche éthiques intégrant notamment la notion de durabilité » inscrites sous l'objectif 2 : « renforcer et soutenir l'innovation et l'interdisciplinarité dans la recherche appliquée », permettent d'inscrire la notion de durabilité dans les activités de Ra&D de chaque institution et d'encourager ces dernières à prendre en compte la notion d'éthique dans leurs projets de Ra&D.

Dans l'axe 3 « contribution à la société », diverses mesures peuvent être mises en lien direct avec la durabilité dont, notamment, l'action : « renforcer l'offre de formation continue dans les domaines prioritaires du Canton ». C'est enfin dans l'axe 4 « politique institutionnelle » que la thématique de la durabilité s'exprime le plus clairement avec l'objectif spécifique suivant : « contribuer à faire évoluer les infrastructures matérielles et immatérielles de manière durable, adéquate et pertinente », notamment l'action « intégrer la durabilité à la politique de l'institution de manière cohérente et pertinente ».

L'intégration marquée de la durabilité dans le PIC a donc été fortement souhaitée, tout en assurant une inscription de proximité avec les HE qui sont les plus à même de mettre en œuvre des projets pertinents dans ce domaine.

Le numérique

Le développement actuel des outils numériques bouleverse l'accès et le rapport à l'information, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Chargées de former les futurs professionnels qui entreront sur le marché du travail et influenceront l'économie et la société, les HES vaudoises assument un rôle essentiel en ayant pour mission de préparer les citoyens à faire face aux défis du numérique.

Dans ce contexte, le PIC s'appuie sur le Programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat qui a notamment pour ambition d'accompagner la transition numérique de la société et sur les stratégies nationales « Open Science » et « Open Data ».

Les impacts de la transformation numérique ont été envisagés de manière transversale à travers les quatre axes stratégiques. Au niveau de la formation, il s'agit par exemple de les intégrer au niveau des outils et des instruments de formation, des moyens pédagogiques, des formes et méthodes d'enseignement, des cursus (évolution des cursus) et enfin de prendre en compte ses dimensions éthiques et sociales dans une perspective critique.

Dans la Ra&D, la transformation numérique s'exprime par exemple dans le développement de champs de recherche liés à la transition numérique et de nouveaux types de collaborations institutionnelles.

Pour la contribution à la société, les HES vaudoises auront notamment comme mission d'étendre leurs offres de formation continue dans le domaine du numérique, tout en prenant en compte les « nouveaux métiers » issus de la « révolution 4.0 ».

Enfin, le numérique influence bien sûr le développement institutionnel des HES (axe 4). Il s'incarne notamment au niveau de la formation (continue) du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique pour s'adapter à l'évolution des compétences des étudiants et du marché de l'emploi ou de la dématérialisation des processus ou des documents « papier ».

Tout comme la dimension portant sur la durabilité, ce deuxième point d'attention a été traité de manière transversale dans le PIC et se retrouve dans tous les axes stratégiques par le biais de différentes actions : « anticiper et préparer l'arrivée d'étudiants dotés de nouvelles compétences dans le domaine du numérique » (axe 1, objectif 4, action a.) ; « promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la Santé et des MINT » (axe 1, objectif 4, action b.) ; « intégrer la transformation numérique dans les cursus de formation » (axe 1, objectif 5, action c.) ; « soutenir le développement d'une culture de l'innovation » (axe 2, objectif 2, action e.) et « déployer l'Open Science de manière transversale dans les activités de recherche appliquée » (axe 2, objectif 5) ; « permettre aux acteurs du monde du travail d'actualiser leurs compétences pour faire face à l'évolution des métiers » (axe 3, objectif 3, action c.) ; « intégrer l'impact de la transformation numérique, de l'évolution des pratiques en ressources humaines et de la transformation des pratiques professionnelles au développement des hautes écoles » (axe 4, objectif 2).

La relève académique

La promotion d'une relève scientifique (doctorants, post-doctorants, professeurs assistants) hautement qualifiée est essentielle pour assurer la qualité de l'enseignement et de la recherche au sein des HE. Pendant leur carrière, les jeunes chercheurs doivent avoir l'opportunité, aussitôt que possible, de pouvoir postuler aux places qui leur garantissent une recherche scientifique autonome et leur confèrent des responsabilités. Diverses initiatives existent tant au niveau des HE que de la Confédération pour promouvoir la relève. Celles-ci s'attachent à un accompagnement scientifique, à l'accès à des conseils en matière de progression de carrière, à l'accès à des soutiens financiers pour la recherche et à l'accès à des postes académiques.

Au niveau des HES, le soutien à une relève duale (qui doit allier compétences professionnelles et académiques) est nécessaire pour renforcer les HE dans leur mission d'enseignement et leur permettre de développer un type de recherche qui leur soit spécifique. Les carrières au sein des HES ne se déroulant pas de manière linéaire, chaque HE a pour objectif de favoriser la possibilité d'acquérir une solide expertise de la pratique en plus de l'expérience académique. Pour ce faire, les HES vaudoises peuvent notamment s'appuyer sur les typologies des fonctions prévues par la LHEV et la HES-SO. A ce jour, il est encore difficile de faire revenir dans le monde académique des personnes qui sont entrées sur le marché du travail à la suite de leurs études. Des mesures d'encouragement doivent encore être mises en place sur le plan national. Enfin, la promotion de la relève académique passe de plus en plus par l'acquisition d'un titre de doctorat. Compte tenu du fait que les HES, tout comme les HEP, n'ont pas la possibilité de délivrer elles-mêmes des doctorats, elles se doivent de collaborer et de développer des partenariats avec les hautes écoles universitaires.

Au vu des enjeux politiques et sociaux liés à la relève académique, le Département a souhaité porter la question au premier plan en l'inscrivant comme l'un des cinq éléments d'attention transmis aux HES vaudoises pour que ces dernières le prennent en compte dans leurs plans de développement respectifs.

La relève académique se concrétise enfin directement dans le PIC, notamment à travers les objectifs et actions suivants : « développer et soutenir activement la relève académique » (axe 2, objectif 4) et « mettre en œuvre une politique de relève à même de contribuer au renforcement de la cohérence entre les missions de formation et de recherche de l'institution » (axe 4, objectif 5, action b.).

La relève estudiantine et l'attention portée à la réussite des cursus

Dans le domaine de la formation au sens large, les étudiants représentent l'élément central du système. En ce qui concerne les HES, ces dernières ont pour tâche de former les professionnels de demain dans des secteurs extrêmement variés et exigeants. Elles doivent faire face à de nombreux défis : pénurie de personnel qualifié, concurrence nationale et internationale (« tourisme » estudiantin), adaptation à des modes de vie en constante évolution (prise en compte de la conciliation vie professionnelle / vie privée), abandon des études… Dans ce contexte, une attention particulière doit être portée à la relève estudiantine et au soutien des étudiants non seulement durant leurs études (identification des risques d'échec et des causes d'abandon ; mesures d'accompagnement ; augmentation des capacités de former pour les métiers en situation de pénurie ou pour les nouveaux métiers…), mais également auprès des futurs étudiants afin d'assurer au mieux la transition après le secondaire II (anticipation des séances d'information, afin d'orienter les futurs étudiants et de s'assurer notamment que la formation visée correspond à leurs attentes ; coordination des enseignements entre la formation postobligatoire et la formation tertiaire). Enfin, un accent particulier doit être mis sur la fin des études et l'entrée sur le marché du travail, afin de soutenir et d'accompagner les étudiants pour accéder à un premier emploi.

Afin de répondre à ces différents défis, le présent PIC met l'accent sur la relève estudiantine à travers notamment les trois objectifs suivants : « proposer des formations inclusives qui prennent en compte tous les types de publics » (axe 1, objectif 3) ; « favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur entrée en formation HES » (axe 1, objectif 4) et enfin : « favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur insertion sur le marché du travail » (axe 1, objectif 6).

L'égalité des chances

La politique d'égalité des chances des HES vaudoises est une priorité qui s'appuie sur l'art. 5 de la LHEV et sur l'art. 13 de la C-HES-SO. Le DFJC souhaite encourager les HES à poursuivre leur engagement en faveur de l'égalité et de la diversité, par exemple en soutenant plus particulièrement l'accès des étudiants du sexe le moins représenté dans les cursus, en mettant en oeuvre des mesures pour concilier vie privée et vie professionnelle et en intégrant la question avec pragmatisme et ouverture à la politique RH. Les HE vaudoises soutiennent enfin les étudiants en situation de handicap ou présentant des besoins particuliers.

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

5.5 Premier axe : formation

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que les autorités cantonales proposent de donner aux HES vaudoises pour leur mission première, à savoir la formation des étudiants. Compte tenu du fait que la responsabilité de former revient aux HE, il faut lire les objectifs suivants comme étant adressés à la fois au Rectorat de la HES-SO et aux HES vaudoises.

Objectif 1 : consolider et réaffirmer le caractère professionnalisant des formations

Le caractère professionnalisant des formations est le socle sur lequel s'appuient tous les cursus HES. C'est ce qui différencie notamment ces derniers des formations dispensées par les Hautes écoles universitaire (HEU). L'importance de cette différenciation, qui doit être vue comme un élément de complémentarité avec les HEU (**action a.**), s'inscrit dans la stratégie 2021-2024 de swissuniversities (objectif 1.4 Renforcement du profil / remaniement des portefeuilles). Dans ce cadre, les HES doivent pouvoir continuer à offrir des formations orientées vers la pratique (**action c.**), tout en encourageant, avant le début des études, l'accès aux candidats issus des voies spécifiques (**action b.**). Cette dernière condition s'inscrit par ailleurs dans la continuité de la mesure 1.1 du Programme de législature cantonal 2017-2022 : « renforcer la formation professionnelle (duale et en école) ainsi que le soutien à la certification des acquis professionnels ». La HEIG-VD prend concrètement en compte l'importance de consolider le caractère professionnalisant de ses formations en intégrant l'objectif suivant dans son Plan de développement (PdD) : « renforcer le leadership de la HEIG-VD dans certains secteurs particuliers, en s'appuyant sur son double ancrage en ingénierie et en gestion et sur ses compétences interdisciplinaires, afin de répondre aux défis sociaux, économiques, éthiques et organisationnels dans le contexte des évolutions scientifiques et technologiques ». Enfin, le caractère professionnalisant des formations HES ne saurait être envisagé sans prendre en compte l'importance de proposer des formations orientées vers la pratique (**action c.**). La possibilité de faire des stages et de collaborer, durant les études déjà, avec les milieux professionnels permet aux étudiants de développer des compétences qui les aideront à s'insérer rapidement sur le marché du travail (cf. objectif 6).

Objectif 2 : poursuivre le développement d'une offre de formation de qualité, novatrice et visionnaire

La qualité des formations a notamment été attestée par la délivrance à la HES-SO de son accréditation institutionnelle le 22 mars 2019, accréditation octroyée par le Conseil suisse d'accréditation (CSA). Compte tenu du fait que l'accréditation porte sur l'ensemble des institutions qui constituent la HES-SO, c'est la qualité des formations des HE de la HES-SO, dont les HES vaudoises, qui a été saluée et formellement validée. La qualité des formations est un élément essentiel dans le sens où cette dimension contribue au rayonnement des HES vaudoises et par conséquent, du Canton dans son ensemble et à un taux d'employabilité des diplômés élevé. C'est également un critère essentiel pour attirer de nouveaux publics et améliorer l'insertion professionnelle, économique et sociale de la population (mesure 1.2 du Programme de législature du Conseil d'Etat 2017-2022).

Dans le cadre du processus qualité des HE, l'**action c**. porte sur l'évaluation des formations que ce soit au niveau des enseignements ou des enseignants. A ce jour, la culture de l'évaluation n'est pas encore totalement développée et intégrée au sein de toutes les HES vaudoises et les processus sont plutôt hétérogènes. Le CSA a d'ailleurs relevé cette tendance dans son rapport d'évaluation externe et a posé la condition suivante : la HES-SO systématise l'évaluation des enseignements accompagnée d'un retour sur les résultats pour les étudiants (condition 4), condition qui devra être remplie par la HES-SO d'ici à 2022. L'**action c**. du PIC a donc été fixée de manière à coïncider avec le rapport des experts du CSA.

Dans un autre registre, les nouvelles technologies transforment radicalement les métiers et les compétences attendues dans le monde du travail. 85 % des métiers de 2030[6] n'existent pas encore aujourd'hui. Les acteurs de la formation et les entreprises doivent donc se transformer rapidement pour former les individus, tout au long de leur vie, aux métiers de demain. En d'autres termes, les HES, en tant que plateforme permettant la rencontre entre formations et besoins du monde du travail, ont la responsabilité et la tâche d'anticiper les besoins et de concevoir les formations de demain (**actions a. et b.**). Pour ce faire, les HES vaudoises ont pour mission de proposer un portefeuille de formation actualisé, en cohérence avec les besoins des employeurs, voire si possible, visionnaire et novateur (**action d.**). La Source intègre directement ces éléments dans son PdD en se fixant comme objectif « d'intensifier les projets préparant les étudiants à l'interprofessionnalité et renforçant leur autonomie, leur positionnement professionnel et leurs prises de décision cliniques ». La HEIG-VD, en collaboration avec trois autres HE du domaine de l'Ingénierie, s'est pleinement impliquée dans les travaux qui ont mené au lancement du nouveau Bachelor en Informatique et systèmes de communication (BA ISC). Ce nouveau cursus, qui permettra aux futurs ingénieurs de relever les défis du numérique de demain, remplace les filières "Informatique", "Télécommunications" et "Technologies de l'information".

[6] Rapport Dell et Institut pour le Futur, think tank californien, 2017.

Cette formation, qui prépare aux métiers de demain (**action a.**), est structurée en modules et a l'avantage d'être à la fois flexible (formation à plein temps ou à temps partiel), tout en ayant recours à des formes de pédagogie innovantes, comme la classe inversée (**objectif 3, actions a. et b.**).

Objectif 3 : proposer des formations inclusives qui prennent en compte tous les types de publics

Les HE sont confrontées à un public sans cesse plus hétérogène. L'importance de se former tout au long de la vie compte tenu de l'évolution des métiers, de l'arrivée du numérique ou encore de la transformation des parcours professionnels qui sont de moins en moins linéaires, font que les HES ont vu arriver un public présentant des caractéristiques atypiques : étudiants en emploi, étudiants-parents, étudiants éloignés géographiquement de leur lieu de formation, etc. Ces situations poussent les HE à réaménager leurs plans d'études de manière à proposer des formations à même de permettre aux étudiants de concilier vie privée, vie professionnelle et vie estudiantine, comme par exemple les formations en emploi ou à temps partiel (**actions b. et c.**). Dans ce cadre, La Source s'est donné pour objectif de « maintenir et renforcer la pertinence et l'attractivité de ses formations pré et postgraduées en anticipant les évolutions du monde de la santé et les besoins des étudiants, notamment en termes de flexibilisation des cursus ». Plusieurs HE ont développé une ou plusieurs formations en emploi. Parmi elles, on peut citer HESAV qui compte depuis 2015 un Bachelor en Soins infirmiers en emploi.

Les formes d'enseignement ont fait l'objet d'une évolution fulgurante ces dernières années. La transformation numérique a également passablement bouleversé les pratiques pédagogiques. Aujourd'hui, les cours « traditionnels » se retrouvent en concurrence avec des formes d'enseignements novatrices telles que les classes inversées, le e-learning ou encore les serious games. Dans le domaine de la Santé, l'intégration de la notion d'interprofessionnalité au cursus de formation, le travail avec des mannequins haute-fidélité ou encore le recours à des patients simulés, permet d'améliorer la sécurité des patients lorsque les diplômés évolueront dans le monde professionnel. Les HE se doivent de se transformer et de réinventer leurs pratiques pour prendre en compte cette révolution pédagogique. L'**action a**. a donc pour objectif d'encourager les HES vaudoises à poursuivre l'intégration de pédagogies novatrices dans leurs cursus respectifs.

Objectif 4 : favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur entrée en formation HES

A la rentrée 2019-2020, le DFJC s'est fixé comme priorité de prévenir les échecs et les ruptures scolaires[7]. Si cet objectif concerne avant tout l'école obligatoire, les transitions (secondaire II – HES et HES – monde du travail) sont des périodes charnières et sensibles dans le parcours des étudiants (cf. également objectif 6).

En ce qui concerne le passage entre le secondaire II et l'entrée dans les HES, les nouveaux étudiants se disent parfois surpris du décalage entre les études « imaginées » et la réalité. Une attention particulière doit donc être donnée à l'information des futurs étudiants avant leur entrée en formation, afin de prévenir l'abandon des études (drop out), particulièrement important en première année (cf. **action c.**).

Le Conseil d'Etat souhaite par ailleurs que les HES vaudoises renforcent et promeuvent l'offre de formation dans les domaines où il y a une pénurie de main-d'œuvre. Il s'agit notamment des domaines MINT (mathématiques, informatiques, sciences de la nature, techniques) et de la Santé. Il faut rappeler que, dans ce contexte, les actions sont menées à plusieurs niveaux du cycle de formation (école primaire, etc.), et au-delà même (formation tertiaire et formation continue). Les mesures prises par les HE participent à minimiser la pénurie de personnel qualifié et leur contribution s'inscrit dans le développement d'actions de sensibilisation ciblées qui éveillent et encouragent l'intérêt pour ces domaines (**action b.**). Les HES vaudoises des domaines Santé et Ingénierie & Architecture sont particulièrement concernées par cette action et mettent d'ailleurs déjà en œuvre une série de mesures pour encourager les jeunes à se tourner vers une formation dans un des domaines cités. La HEIG-VD a par exemple développé des offres s'adressant aux enfants à partir de 8 ans (Petits inventeurs, Créa Code Club, Prodige, …).

Objectif 5 : former des étudiants responsables, capables de faire face aux défis futurs

En tant qu'institutions transmettant du savoir, les HES vaudoises ont pour mission de former des citoyens critiques et responsables. Dans un monde en pleine transition numérique, les étudiants doivent être capables de remettre en question les contenus d'information. De plus, compte tenu du contexte socio-politique actuel, les HES sont et seront de plus en plus impliquées dans la prise en compte des aspects liés à la durabilité. Les étudiants sont demandeurs et revendiquent que les politiques s'emparent de la question. Le CE a d'ailleurs intégré de manière transversale le développement durable à ses priorités dans son Programme de législature 2017-2022. Toutefois, nous sommes témoin d'une accélération des prises de conscience face à l'urgence d'agir pour le climat, c'est pourquoi un accent particulier a été mis sur la durabilité dans le présent PIC (**action a.**).

[7] Brochure Rentrée scolaire 2019-2020, DFJC-Vaud.

La durabilité faisant partie des éléments clés transmis par le Département dans le cadre de la rédaction des Plans de développement des HE, ces dernières ont toutes pris en compte ce point pour l'intégrer à leurs stratégies respectives, en fonction de leurs réalités propres. Dans le cadre de la révision du programme d'études de Bachelor dans le domaine des Soins infirmiers, les HE de Santé ont prévu d'intégrer au cursus la dimension de la santé environnementale, afin d'aborder notamment les pathologies liées à la dégradation de l'environnement.

La transformation numérique et la numérisation de la société et de l'économie motivent l'**action c**. En effet, l'ensemble des étudiants doivent développer une palette de compétences pour pouvoir pleinement jouer leur rôle dans cette transition. Il s'agit d'un côté d'acquérir une certaine maîtrise technique, mais aussi de pouvoir appréhender les impacts du numérique dans leurs diverses déclinaisons sociales, scientifiques, économiques, médicales, environnementales, éthiques ou encore dans le domaine des Arts. La transformation numérique est au cœur des priorités du Département, à tous les niveaux de formation. Cette volonté a été rappelée dans la Brochure de rentrée 2019-2020. Elle figure également comme mesure du Programme de législature 2017-2022 du CE (mesure 1.3). La transformation numérique est par ailleurs intégrée au présent PIC de manière transversale dans les différents axes (cf. chapitre 5.4).

Objectif 6 : favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur insertion sur le marché du travail

Ce sixième objectif a été fixé en complémentarité des objectifs 4 et 5. La volonté du Conseil d'Etat est en effet de permettre aux étudiants de suivre un parcours de formation le plus linéaire possible que ce soit avant, pendant ou après les études. L'adéquation des formations aux besoins des employeurs et le caractère professionnalisant des cursus représentent deux grandes forces et spécificités des HES. Dans ce cadre, les **actions a. et b.** permettent d'insister sur l'importance d'asseoir et de renforcer la formation par les stages, les liens avec le monde professionnel et par conséquent la pertinence des cursus proposés. Ces trois dimensions permettent de garantir aux étudiants les meilleures chances d'insertion sur le marché du travail. Rappelons ici que le taux d'insertion des diplômés HES se situe autour de 96%, tous domaines confondus, ce qui prouve que les formations HES sont en adéquation totale avec les besoins des employeurs. Afin de faciliter la transition vers le marché du travail, les HE vaudoises ont directement intégré la question dans leurs Plans de développement respectifs. L'ECAL souhaite par exemple « poursuivre l'établissement de liens forts avec le monde professionnel, y compris la possibilité d'effectuer des stages en entreprise en Suisse ou à l'étranger ».

Tableau 6 – *Formation : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 **Consolider et réaffirmer le caractère professionnalisant des formations**	
Actions	**Indicateurs**
a. Offrir des formations complémentaires aux formations proposées par les autres types de HE	Evolution des listes des formations avec titre de bachelor professionnalisant Analyse de l'offre de formation en lien avec les besoins des milieux professionnels
b. Encourager l'accès des candidats issus des voies spécifiques (maturité professionnelle et maturité spécialisée)	Suivi des titres des étudiants entrant en HES
c. Proposer des formations orientées vers la pratique	Bilan de l'offre de stages Nombre et types de collaborations avec les milieux professionnels
d. Poursuivre l'encouragement de la valorisation des acquis de l'expérience (VAE)	Evolution du nombre de demandes d'admission et d'admissions effectives dans le cadre d'une procédure de VAE
Objectif 2 **Poursuivre le développement d'une offre de formation de qualité, novatrice et visionnaire**	
Actions	**Indicateurs**
a. Proposer des cursus qui préparent aux métiers de demain, notamment dans le domaine de la durabilité et du numérique	Evolution des nouvelles formations Bilan des activités de veille stratégique
b. Anticiper les besoins de formation	Nombre de collaborations et de synergies avec les milieux professionnels Bilan des activités de prospective
c. Généraliser et faire évoluer les processus d'évaluation des formations (enseignements / enseignants)	Présence d'une culture de l'évaluation comprise et intégrée par l'ensemble des étudiants et du personnel Degré de satisfaction des étudiants
d. Réviser et mettre à jour de manière régulière les contenus de formation	Bilan de l'évolution des filières, des orientations (notamment nouvelles) et de la révision des Plans d'études cadres (PEC)
Objectif 3 **Proposer des formations inclusives qui prennent en compte tous les types de publics**	
Actions	**Indicateurs**
a. Promouvoir des formes de pédagogies innovantes	Exemples de recours à des pédagogies innovantes : e-learning, interprofessionnalité, serious game, classes inversées, etc.
b. Poursuivre le développement de formes d'enseignement variées (en emploi, à temps partiel, à distance)	Evolution des formes d'enseignement Nombre d'étudiants qui suivent une forme d'enseignements alternative
c. Créer un environnement favorable à la conciliation études ou vie professionnelle et vie privée ou familiale	Catalogue de mesures à disposition

Objectif 4 **Favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur entrée en formation HES**	
Actions	**Indicateurs**
a. Anticiper et préparer l'arrivée d'étudiants dotés de nouvelles compétences dans le domaine du numérique	Exemples d'adaptation des contenus d'enseignement Bilan de l'évolution des moyens pédagogiques utilisés Nombre de collaborateurs du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique ayant suivi une formation dans le domaine du numérique Exemples de collaborations avec le niveau Sec. II
b. Promouvoir les formations dont les domaines professionnels font face à une pénurie, notamment les domaines de la Santé et des MINT, dès l'école obligatoire	Evolution du nombre d'étudiants dans les domaines MINT et de la Santé Nombre et types d'actions de promotion et d'information Exemples de collaborations avec l'école obligatoire
c. Informer et orienter les (futurs) étudiants avant leur entrée dans une HES vaudoise	Organisation de séances d'information et de portes ouvertes
d. Promouvoir l'accès des étudiants vaudois aux années propédeutiques, notamment dans le domaine des Arts	Exemples de collaborations avec les écoles professionnelles et les gymnases vaudois Nombre et types d'actions de promotion et d'information Suivi du nombre de candidats vaudois
Objectif 5 **Former des étudiants responsables, capables de faire face aux défis futurs et d'agir pour la durabilité**	
Actions	**Indicateurs**
a. Inscrire la durabilité dans les cursus de formation	Nombre et types d'actions spécifiques
b. Accompagner les étudiants durant tout leur parcours de formation et favoriser leur réussite en respectant l'exigence des filières de formation	Exemples d'actions de soutien et de suivi des étudiants pour lutter contre le drop out (tutorat, coaching, information, encadrement académique et administratif) Nombre de collaborations avec le Sec. II
c. Intégrer la transformation numérique dans les cursus de formation	Nombre de cours intégrant des questions liées au numérique Nombre de projets pilotes
d. Renforcer les notions d'autonomie et de responsabilité dans les cursus de formation et développer l'esprit critique des étudiants	Bilan des actions spécifiques menées pour intégrer les notions d'autonomie et de responsabilité dans les cursus
Objectif 6 **Favoriser et faciliter les transitions des étudiants en vue de leur insertion sur le marché du travail**	
Actions	**Indicateurs**
a. Renforcer la dimension professionnalisante, notamment par la formation par des stages et les liens avec les employeurs potentiels	Bilan de l'offre de stages Analyse des mesures de réseautage
b. Faciliter l'insertion professionnelle des étudiants en proposant des formations en adéquation avec les besoins (futurs) du monde du travail	Taux d'insertion dans le monde professionnel Analyse de la satisfaction des milieux professionnels Analyse de la satisfaction des diplômés

5.6 Deuxième axe : Ra&D

Objectif 1 : se positionner en tant qu'HES reconnue auprès des partenaires et des milieux économiques cantonaux, nationaux et internationaux

Dans un contexte sans cesse plus concurrentiel, les HES vaudoises se doivent de délimiter clairement leurs champs de compétence propres et d'œuvrer pour être identifiées et reconnues dans leurs pôles de recherche respectifs. Il s'agit ici de développer une politique de recherche cohérente et efficiente, tout en valorisant les résultats des projets de Ra&D auprès de la communauté scientifique (**actions a., b. et c.**). Les HES vaudoises œuvrent déjà et ont prévu de poursuivre leurs efforts pour être clairement reconnues dans un ou plusieurs domaines spécifiques. Les deux objectifs suivants que se fixe la HEIG-VD dans son PdD s'inscrivent dans cette optique : « renforcer le positionnement de la HEIG-VD en Ra&D en précisant l'offre de prestations dans les cinq compétences clés, en s'appuyant sur les synergies développées au sein du personnel d'enseignement et de recherche dans ces compétences et sur la capacité à prendre en charge des problématiques interdisciplinaires » et « renforcer la notoriété de la HEIG-VD comme acteur fort et incontournable de la Ra&D et de l'innovation, de l'émergence de l'idée à sa réalisation sur le marché, notamment par la valorisation des résultats auprès des bailleurs de fonds, de la communauté scientifique et du grand public ». HESAV a quant à elle développé un pôle de recherche dans le domaine du sport et de la santé. Une nouvelle convention a par exemple été signée en 2018, intitulée « Smartmove » et permettant de démontrer l'implication et l'expertise de HESAV dans le milieu du sport. Réunissant l'UNIL, l'EPFL, le CHUV, la HEIG-VD, l'ECAL, la HEP, l'EHL, l'Université de Genève et HESAV, ce réseau académique a pour objectif de développer le sport de demain en mettant en commun les compétences, au cœur de la « Sport Valley » où se trouve le Comité International Olympique. Dans ce cadre, HESAV participe au rayonnement du Canton, en développant notamment un nombre important de projets de recherche dans un domaine clé pour le Canton. Un Cluster sport ayant été initié en 2012 par la Ville de Lausanne et le canton de Vaud.

Enfin, l'**action d**. a pour but d'encourager plus spécifiquement une recherche ouverte vers l'extérieur, notamment dans le domaine des Arts pour lequel un effort particulier a été déployé, compte tenu notamment des spécificités de la recherche dans ce domaine. Pour contribuer à réaliser cette action, l'ECAL a formulé l'objectif suivant dans son PdD : « œuvrer en faveur d'une meilleure compréhension de la spécificité de la recherche dans les domaines des arts visuels et du design de la part des bailleurs de fonds ».

Objectif 2 : renforcer et soutenir l'innovation et l'interdisciplinarité dans la recherche appliquée

L'innovation et l'interdisciplinarité représentent des thématiques phares, revendiquées et mises en avant par tous et à tous les niveaux (cantonal, fédéral, international). Il est à noter que le canton de Vaud est très bien positionné au niveau suisse (et la Suisse au niveau international) : l'écosystème vaudois est dynamique et favorablement implanté dans un écosystème lémanique où diverses technologies de pointe sont développées (medtech, biotech, fintech, digitech, …).

L'**objectif 2** met l'accent sur la recherche en lien avec la transformation numérique et l'innovation responsable (durabilité), notamment en étendant les projets de recherche action, de recherche citoyenne ou de recherche participative, et en permettant le renforcement des collaborations avec des représentants d'autres domaines, afin de proposer un regard et une approche complémentaires sur un projet donné (interdisciplinarité). Les chercheurs devraient également s'intéresser à l'impact des projets de Ra&D sur les citoyens. En d'autres termes, il s'agit d'une part, de renforcer la contribution des HES vaudoises à la capacité d'innovation de la société et, d'autre part, d'accroître la dimension sociale de certaines recherches (**actions b., c. et e.**).

Dans ce contexte les HES vaudoises du domaine des Arts trouvent également leur place. L'ECAL participe par exemple à développer des projets de recherche intégrant des outils issus de l'innovation numérique. L'institution s'est d'ailleurs fixé comme objectif pour la période 2021-2024 de « contribuer à la culture digitale et à la diffusion des résultats de recherche ».

L'**action a.** s'est imposée comme étant essentielle dans le contexte socio-politique actuel. Les HES vaudoises se doivent, lorsque c'est pertinent, de prendre en compte les aspects liés à la durabilité, que ce soit au niveau de l'impact des activités de formation et de Ra&D sur l'environnement, ou plus concrètement de mener des projets de recherche qui portent directement sur la durabilité. La mention de la notion d'éthique a pour but d'encourager les HE à réfléchir à l'empreinte écologique des projets de Ra&D sur la société, sur l'environnement, à la manière de traiter un sujet de recherche de façon responsable. Il s'agit donc de prendre en compte, dans les activités de Ra&D, des facteurs environnementaux et sociaux.

Compte tenu de la mission à la fois académique et professionnalisante des HES, l'**action f.** a pour objectif d'encourager les HES vaudoises à poursuivre leurs efforts pour développer des projets de Ra&D en lien direct avec les besoins du terrain. Aussi, la valorisation et la diffusion des résultats de recherche continueront à enrichir les milieux professionnels en ayant un impact sur les pratiques.

Objectif 3 : mobiliser les ressources adéquates pour faire face à la concurrence

Dans le PIC 2017-2020, l'accent a été mis sur le développement d'une recherche appliquée de qualité, tout en encourageant les HES vaudoises à acquérir des fonds de tiers. Depuis le dernier exercice, la Ra&D au sein des HE s'est énormément développée. Des laboratoires ont été créés, la recherche s'est spécialisée et professionnalisée. Une véritable culture de la recherche s'est ainsi généralisée au sein de tous les domaines et de toutes les institutions. Des collaborations ont été tissées entre HE, mais également avec les milieux professionnels, et les HES sont désormais identifiées et reconnues pour leurs compétences. Rappelons ici que la recherche appliquée est une spécificité propre aux HES. Les liens directs avec les entreprises sont une des forces des recherches menées par les HES et c'est un des éléments qui différencie ces dernières des HEU.

Le modèle de financement des HES par la Confédération a également évolué. Des critères stricts sont appliqués pour répartir l'enveloppe disponible entre les HE. Ces critères sont notamment basés sur la performance des HES (capacité à obtenir des fonds de recherche, transferts de savoir). Dans ce contexte, la concurrence entre HES, mais également entre différents types de HE, s'est intensifiée, tant sur le plan national qu'international.

Pour faire face à cette concurrence, les HES vaudoises sont encouragées par le Conseil d'Etat à développer des recherches mandatées et de nouveaux partenariats (**actions a. et b.**) et à proposer des mesures de soutien pour aider les chercheurs à accéder à des financements intercantonaux, fédéraux et internationaux (**action d.**). L'**action c.** insiste sur l'importance de décrocher des sources de financements multiples (nationales, internationales, privées et publiques), les HE pouvant ainsi démontrer leur capacité à monter des projets de Ra&D de qualité.

Objectif 4 : développer et soutenir activement la relève académique

La promotion de la relève s'inscrit dans les objectifs stratégiques de swissuniversities (objectifs 1.2 pour toutes les HE et 2.2.2, spécifiquement pour les HES).

Devant l'évolution des besoins de la société et des pratiques en matière de recherche, le soutien à la relève est central pour permettre à chaque collaborateur de construire sa carrière académique ou professionnelle. Les membres du personnel d'enseignement et de recherche représentent à la fois les moteurs d'un enseignement et d'une recherche de qualité au sein des HES, mais aussi un personnel qualifié recherché par les milieux professionnels. Les HES devant répondre à la condition du double profil de compétences (compétences académiques et expérience professionnelle), la question de la relève académique revêt un caractère particulier pour les HES sur lequel le Conseil d'Etat souhaite mettre l'accent et ce, notamment au niveau de l'accompagnement des jeunes chercheurs dans les premières étapes de leur carrière (**actions a. et d.**), voire déjà durant les cursus de formation des étudiants (**action b.**). Les HES vaudoises devront poursuivre leurs efforts pour identifier et ancrer durablement des modèles appropriés pour la promotion de la relève. Cela permettra aux HE de solidifier la structure de leur personnel d'enseignement et de recherche et par conséquent, de développer des activités de Ra&D s'appuyant sur des chercheurs qualifiés. Cette question peut par exemple se traduire de la manière suivante pour les HES vaudoises : « intensifier l'effort de relève en multipliant les opportunités de carrière académique, ainsi que des postes à double insertion clinique/école » (PdD La Source). Afin de soutenir les jeunes talents (**action a**), les HES vaudoises peuvent également s'appuyer sur la typologie des fonctions prévue par la LHEV, qui propose notamment différentes fonctions d'assistants de relève.

Le Conseil d'Etat souhaite par ailleurs encourager les HES vaudoises à tisser des partenariats avec les HEU (UNIL et EPFL notamment), afin de contribuer au développement de sa propre relève dans le cadre de la réalisation de thèses de doctorat. Le doctorat est un titre délivré uniquement par les hautes écoles universitaires, mais les HES peuvent contribuer au développement de troisièmes cycles de formation avec une composante appliquée. Le but est donc de soutenir les compétences de Ra&D et ainsi la relève scientifique des HES. Pour ce faire, des mesures de soutien des professeurs dans l'accompagnement des thèses pourraient par exemple être mises en place au sein des HES vaudoises. Des modèles d'identification et de soutien d'étudiants talentueux répondraient également à cette action.

L'**action e.** vise le renforcement des échanges, tant par le biais de la coopération nationale et internationale, que par la mobilité des étudiants et du personnel. Les collaborations avec des institutions suisses et étrangères sont primordiales. C'est en effet en se confrontant avec ce qui se fait ailleurs qu'il est possible de s'améliorer et d'évaluer son niveau de compétitivité. Les échanges des étudiants, en particulier bachelor, et du personnel d'enseignement et de recherche, sont extrêmement enrichissants, tant du point de vue de la formation que de la recherche. Dans ce cadre, on peut rappeler que le Département soutient activement les activités internationales des HES vaudoises, en participant notamment au financement de plus de 30 programmes d'universités d'été (2018).

Objectif 5 : déployer l'Open Science de manière transversale dans les activités de recherche appliquée

Le numérique touche aux fondements de la recherche telle que cette dernière était pratiquée jusqu'à aujourd'hui. Dans tous les domaines, la transformation numérique a non seulement modifié les méthodes de recherche mais a également ouvert des champs d'investigation jusque-là inaccessibles. Le mouvement de la science ouverte (Open Science) touche tous les volets de la recherche. Avec le développement de méthodes qui permettent l'implication des représentants de la société (« citizen science »), la possible mise en commun et le partage des données (« Open Data ») ou encore l'engagement à la publication libre de droits (« Open Access »), l'Open Science bouscule les modes de conception, de production, d'évaluation et de diffusion de la recherche. Dans le même temps, les chercheurs sont soumis à des logiques grandissantes de productivité.

A l'heure actuelle, il n'est plus possible de ne pas prendre en compte le développement et les répercussions de l'Open Science dans les activités de recherche. swissuniversities a inscrit la question à ses objectifs stratégiques (objectif 1.1.3 Le développement en direction de l'Open Science) en portant la thématique au rang de défi majeur pour ces prochaines années. L'accompagnement de la transition numérique est également présente dans le Programme de législature 2017-2022 du CE (mesure 1.3), plus particulièrement à travers l'action : « développer l'enseignement et la recherche numériques dans les HE afin d'accompagner la transition numérique, notamment par le renforcement des humanités digitales ».

En cohérence avec les stratégies cantonales et nationales, l'**objectif 5** du PIC vise le développement d'une recherche qui réponde aux plus hautes exigences de qualité et qui soit accessible à la communauté scientifique tout comme au grand public. La **première action** encourage les HE à mettre en œuvre et à déployer les stratégies citées ci-dessus. Les chercheurs peuvent également s'appuyer sur la Stratégie nationale suisse Open Access et la Stratégie Open HES-SO. L'**action b**. insiste sur les manières concrètes de gérer et de diffuser les résultats de la recherche. Un accent particulier est mis sur les bibliothèques des institutions. Ces dernières jouent en effet un rôle crucial de médiateur, d'informateur et, de manière plus générale, encouragent le déploiement de l'Open Access. Par la **dernière action**, le Conseil d'Etat souhaite inciter les membres du personnel d'enseignement et de recherche à se former dans le domaine de l'Open Science. En effet, l'acquisition de connaissances critiques et de compétences dans ce domaine permet d'assurer une mise à disposition des données (Open Data) dans le respect des standards en matière de protection de l'individu et une production scientifique intègre qui recourt à des méthodes robustes, transparentes, indépendantes et qui respectent les principes éthiques. Les compétences ainsi développées au sein des institutions pourront être transmises aux étudiants et jeunes chercheurs qui les intègreront dans leurs projets de recherche et sauront gérer à leur tour les codes et pratiques de l'Open Science.

Les HES vaudoises ont pris en compte les défis liés à l'Open Science dans le cadre de leurs PdD respectifs. Certaines institutions déclinent la question de manière transversale, des éléments se retrouvant en filigrane dans les différentes missions et plus particulièrement dans la partie liée à la Ra&D. D'autres HE se sont fixé concrètement des objectifs de développement prioritaires, couplés d'indicateurs de suivi. L'ECAL mentionne par exemple l'objectif suivant : « contribuer à la culture digitale et à la diffusion des résultats de recherche », avec comme indicateur de suivi : « au moins une publication Open Access pour chaque projet de recherche ». La HETSL, quant à elle, vise « l'amélioration de la diffusion des résultats de recherche dans une perspective d'Open Science ».

Tableau 7 – *Recherche : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 **Se positionner en tant qu'HES reconnue auprès des partenaires et des milieux économiques cantonaux, nationaux et internationaux**	
Actions	**Indicateurs**
a. Veiller au maintien de la qualité de la Ra&D	Evolution du nombre de mandats de recherche Evolution du nombre de partenariats nationaux et internationaux Evolution des fonds de tiers Evolution des publications scientifiques avec comité de lecture (ou similaires pour les domaines artistiques)
b. Identifier clairement les pôles de recherche spécifiques à chaque institution, en lien notamment avec les domaines d'innovation prioritaires et les axes thématiques du Canton	Analyse de la lisibilité et de la clarté des pôles de compétence
c. Renforcer les activités de Ra&D dans les pôles de compétence identifiés	Evolution du nombre de projets de recherche en lien avec les compétences clés de l'institution
d. Encourager la diffusion et la valorisation des résultats de recherche	Bilan des publications et des actions de valorisation
e. Communiquer vers l'extérieur et développer des partenariats afin d'œuvrer pour une meilleure compréhension de la recherche appliquée, notamment dans le domaine des Arts	Nombre et types de projets et événements favorisant la rencontre entre recherche et pratique ou recherche et publics variés
Objectif 2 **Renforcer et soutenir l'innovation et l'interdisciplinarité dans la recherche appliquée, notamment en matière de durabilité**	
Actions	**Indicateurs**
a. Encourager les projets de recherche intégrant notamment des dimensions d'éthique et/ou de durabilité	Nombre de projets de recherche intégrant des dimensions d'éthique et/ou de durabilité Types de mesures d'encouragement
b. Développer de nouvelles connaissances appliquées en intégrant notamment les grands défis globaux dans les champs de recherche	Nombre de projets de recherche en lien avec les grands défis globaux, notamment avec la durabilité et le numérique
c. Soutenir les projets de recherche interdomaines	Analyse des mesures d'encouragement à travailler selon des approches interdomaines Evolution du nombre de projets interdomaines
d. Favoriser la pensée critique et la réflexivité des étudiants et des membres du personnel d'enseignement et de recherche	Bilan des outils et formations en lien avec la pensée critique Nombre d'étudiants participant à des projets de recherche Nombre d'événements, de conférences et d'invitations d'intervenants externes
e. Soutenir le développement d'une culture de l'innovation	Bilan des actions et projets réalisés Evolution du nombre de start-up
f. Soutenir une recherche orientée vers l'évolution des pratiques professionnelles et les besoins du terrain	Analyse de l'impact de la Ra&D sur la pratique Nombre d'interventions dans les milieux professionnels

Objectif 3 **Mobiliser les ressources adéquates pour faire face à la concurrence**	
Actions	**Indicateurs**
a. Développer les recherches mandatées	Evolution du nombre de mandats de recherche
b. Encourager le développement de nouveaux partenariats	Evolution du nombre de partenariats
c. Diversifier les sources de financement	Bilan de la typologie et des montants des sources de financement
d. Favoriser l'accès aux financements intercantonaux, fédéraux et internationaux	Bilan des mesures de soutien du personnel d'enseignement et de recherche Evolution des financements
Objectif 4 **Développer et soutenir activement la relève académique**	
Actions	**Indicateurs**
a. Favoriser et soutenir l'émergence de talents	Bilan des mesures de soutien Nombre de talents identifiés Nombre de talents intégrés à des projets de recherche
b. Implanter la recherche dans la formation initiale	Bilan des mesures visant à implanter la recherche dans la formation initiale
c. Susciter l'intérêt pour la formation doctorale	Bilan des mesures de soutien des professeurs dans l'accompagnement de thèses Evolution du nombre d'étudiants dans une formation de 3ème cycle Evolution du nombre de collaborations avec les HEU
d. Favoriser le renforcement du double profil de compétences	Suivi et bilans réguliers de la typologie des assistants Analyse de l'évolution des carrières professionnelles dans le cadre fixé par la typologie des fonctions Analyse des réflexions portant sur la mise en place d'instruments permettant de faire revenir les diplômés au sein des HE, une fois l'expérience professionnelle requise acquise
e. Développer la mobilité nationale et internationale des étudiants, des assistants/doctorants et du personnel d'enseignement et de recherche	Suivi de la mobilité OUT des collaborateurs et étudiants

Objectif 5 **Déployer l'Open Science de manière transversale dans les activités de recherche appliquée**	
Actions	**Indicateurs**
a. Mettre en œuvre les changements liés au paradigme de l'Open Science	Bilan de la prise en compte et du déploiement de la Stratégie nationale suisse Open Access et de la Stratégie Open HES-SO
b. Développer une culture de recherche qui intègre les dimensions de l'Open Science	Bilan de la participation aux réflexions sur la réutilisation, la reproduction et la diffusion des données (Open Data) Bilan des mesures de soutien des bibliothécaires dans la transition vers l'Open Access Evolution du taux de publication en Open Access
c. Soutenir le personnel d'enseignement et de recherche dans l'acquisition de connaissances critiques et de compétences dans le domaine de l'Open Science	Types de mesures mises en œuvre visant à inciter le personnel d'enseignement et de recherche à se former dans le domaine de l'Open Science Nombre de collaborateurs du personnel d'enseignement et de recherche suivant des mesures de formation

5.7 Troisième axe : contribution à la société

Si, à l'heure actuelle, la formation de niveau HES « classique » se concentre sur des cursus professionnalisants sanctionnés par un diplôme de bachelor, voire un diplôme de master, la formation tend de plus en plus à se décliner tout au long de la vie, en fonction des projets personnels et professionnels de chacun, mais aussi en réponse à l'évolution rapide des besoins de l'économie et de la transformation numérique des modes de vie. Pour prendre en compte la complexité du contexte actuel, swissuniversities, dans sa stratégie, s'est fixé différents objectifs spécifiques destinés aux HES (objectif 2.2.4 de la stratégie de swissuniversities).

Objectif 1 : proposer une offre de formation continue qui prenne en compte le contexte régional

En cohérence avec la stratégie de swissuniversities, le **premier objectif** de ce troisième axe vise à encourager les HE vaudoises à développer un portefeuille de formations continues en adéquation avec les attentes du marché du travail et les nouveaux besoins. Il s'agit notamment d'intégrer une offre permettant l'acquisition des qualifications nécessaires à la transformation numérique. Les HE vaudoises des domaines Santé et Ingénierie sont, quant à elles, également invitées à renforcer leur offre de formation continue dans leurs domaines respectifs, afin de prendre en compte les objectifs prioritaires du Canton (vieillissement de la population, MINT,…).

Objectif 2 : gérer l'offre de formation continue de manière efficiente

Le Conseil d'Etat souhaite par ailleurs que les HES vaudoises poursuivent leurs efforts pour viser à l'autofinancement de la formation continue. Si une formation continue est autofinancée cela signifie, en règle générale, qu'elle remplit un besoin sur le marché du travail et qu'elle attire un public suffisamment large. Dans ce cadre, le Parlement fédéral a adopté le 20 juin 2014 la Loi sur la formation continue, qui mentionne que l'Etat ne peut fausser la concurrence dans le cadre de l'offre de formation continue. La concurrence n'est pas entravée si les offres de formation continue des HE sont proposées à un prix permettant de couvrir les coûts et si elles ne sont pas semblables à des offres non subventionnées fournies par des prestataires privés. Ainsi, les HES vaudoises doivent pouvoir proposer des formations continues novatrices et de qualité, répondant à une nécessité du marché tout en étant en adéquation avec les besoins du terrain (**objectif 2**). Dans le cadre d'une offre de formation continue efficiente la recherche de nouveaux publics est essentielle (**action c.**). L'HEMU s'est justement fixé cet objectif dans son PdD 2021-2024 : « expérimenter des dispositifs innovants pour atteindre de nouveaux publics ».

Objectif 3 : adapter l'offre de formation continue aux besoins de la société

Le **troisième objectif** aborde la formation continue en vue de proposer une offre qui contribue à (re)qualifier et (ré)orienter des professionnels d'horizons variés (cf. mesure 1.3 du programme de législature vaudois 2017-2022). Ce sont en premier lieu les contenus qui sont concernés, mais également les méthodes pédagogiques qui peuvent tirer parti du potentiel des outils numériques, ainsi que les formats qui tendent vers plus de souplesse et d'adaptabilité pour permettre des trajectoires de formation non linéaires (par exemple : formations continues construites sous une forme modulaire).

Objectif 4 : offrir des prestations de service de qualité permettant de valoriser l'expertise des HES vaudoises dans le tissu économique, social et culturel régional

Les prestations de service proposées par chaque HES vaudoise représentent en quelque sorte leur « carte de visite ». Dans ce sens, elles concourent au rayonnement des institutions vaudoises auprès des milieux socio-économiques et du grand public. Ce **dernier objectif** encourage donc les HES vaudoises à s'appuyer sur des collaborations avec des publics variés et sur leurs liens avec les milieux professionnels pour adapter leur offre de formation continue aux besoins des mandataires. Chaque HES vaudoise doit pouvoir être identifiée et reconnue en tant que prestataire de qualité dans des pôles de compétence clairement définis. La Source prend par exemple en compte ces dimensions en se fixant pour objectif de « maintenir et renforcer le développement de prestations de service parfaitement alignées sur le profil d'expertise du corps professoral et les besoins des clients » (**actions a. et b.**). Le lien entre prestations de qualité et rayonnement des HES est enfin mis en avant par l'ECAL qui souhaite notamment « assurer une valorisation des prestations de service pour donner une visibilité à l'expertise de l'institution » (**action c.**).

Tableau 8 – *Contribution à la société : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 **Proposer une offre de formation continue qui prenne en compte le contexte régional**	
Action	**Indicateur**
a. Renforcer l'offre de formation continue dans les domaines prioritaires du Canton	Suivi de l'évolution de l'offre de formation continue, notamment dans le domaine de la durabilité, du numérique, de la Santé et des MINT
Objectif 2 **Gérer l'offre de formation continue de manière efficiente**	
Actions	**Indicateurs**
a. Poursuivre les efforts visant à l'autofinancement de la formation continue	Evolution du nombre de participants Analyse de l'offre de formation continue Evolution du degré d'autofinancement
b. Inscrire l'offre de formation continue proposée de manière harmonieuse dans le cadre des offres publiques et privées régionales	Bilan de la cohérence du portefeuille de formation continue Evolution du nombre de collaborations avec des institutions publiques et privées
c. Rechercher des nouveaux publics	Evolution du taux de participation à l'offre de formation continue Bilan des actions de promotion relatives à l'offre de formation continue
Objectif 3 **Adapter l'offre de formation continue aux besoins d'une société durable**	
Actions	**Indicateurs**
a. Personnaliser et flexibiliser l'offre de formation continue	Bilan des changements apportés au catalogue de formation adapté aux besoins des usagers
b. Développer une conception de la formation continue modulaire permettant des cursus cumulatifs	Evolution du nombre de formations continues construites de manière modulaire
c. Permettre aux acteurs du monde du travail d'actualiser leurs compétences pour faire face à l'évolution des métiers	Bilan de l'évolution du catalogue de formation continue
Objectif 4 **Offrir des prestations de service de qualité permettant de valoriser l'expertise des HES vaudoises dans le tissu économique, social, sanitaire, environnemental, sportif et culturel régional**	
Actions	**Indicateurs**
a. Offrir des compétences de pointe aux mandataires en prenant en compte leurs besoins et leurs contraintes	Evolution du nombre de mandats Analyse du taux de satisfaction des mandataires (évaluation)
b. Développer des prestations de service en lien avec les compétences propres de chaque HE	Analyse de la cohérence entre les prestations de service et les pôles de compétence de la HE
c. Contribuer au rayonnement des HES vaudoises	Evolution du nombre de manifestations

5.8 Quatrième axe : politique institutionnelle

Objectif 1 : veiller à maintenir les spécificités propres à chaque HES vaudoise, tout en contribuant au réseau de la HES-SO

Le renforcement du profil HES fait partie des objectifs communs fixés par swissuniversities dans sa planification stratégique 2021-2024 (objectif 1.4). En plus de rappeler les spécificités propres à chaque type de HE, swissuniversities insiste sur la complémentarité des HEU, HES et HEP. L'**objectif 1** du présent PIC souhaite que les HES vaudoises poursuivent leurs efforts pour consolider l'équilibre entre l'affirmation de leurs caractéristiques et forces propres et leurs collaborations avec différentes HE (UNIL, EPFL, HEP, IMD…, **actions a. et b.**). Une des spécificités des HES consiste en l'inscription de ces dernières dans les milieux professionnels, notamment par les liens forts tissés avec les employeurs et le monde du travail en général.

L'**action e**. rappelle l'importance de l'ancrage régional des HES et encourage les HES vaudoises à poursuivre le développement de leurs collaborations afin de dynamiser encore davantage le tissu économique vaudois par des partenariats permettant d'enrichir à la fois les milieux professionnels et académiques. Les HE vaudoises ont pris en compte ces aspects, notamment l'ECAL qui souhaite « maintenir et développer des opportunités de partenariats avec des institutions académiques d'autres domaines tels que le management et les nouvelles technologies ».

Les **actions f. à h.** soulignent l'importance d'offrir une formation de qualité tout en accueillant les étudiants dans les meilleures conditions possibles. Un des volets nécessitant une attention particulière porte sur la participation estudiantine à la vie de leur institution et plus largement de la HES-SO, ainsi que le soutien aux associations étudiantes de manière à ce que ces dernières puissent servir d'interlocutrices et de relais privilégiés avec les directions des HE. Le Conseil suisse d'accréditation (CSA) a d'ailleurs relevé ces éléments dans son rapport d'évaluation externe et a posé les conditions suivantes à la HES-SO : « la HES-SO met en place un dispositif afin de favoriser la participation du corps estudiantin, notamment au niveau des associations, au développement du système d'assurance de la qualité avec pour but d'assurer une cohérence dans la durée » et « la HES-SO met en place des conditions-cadres pour encourager les associations locales à s'établir et à se coordonner, pour pouvoir ainsi agir comme interlocutrices du Rectorat ». Ces conditions devront être remplies d'ici à 2022. Les HE vaudoises ont tenu compte de l'importance de susciter le sentiment d'appartenance à son institution (**action d.**) et de soutenir les étudiants et le personnel de manière à ce que chacune et chacun puisse prendre part à la vie de son institution. Cela se traduit par exemple de la manière suivante : « mettre en place une culture du dialogue et de la participation au sein de l'institution » (HEMU).

Objectif 2 : intégrer l'impact de la transformation numérique, de l'évolution des pratiques en ressources humaines et de la transformation des pratiques professionnelles au développement des hautes écoles

Après un premier cycle stratégique quadriennal placé sous le signe de la mise en œuvre des politiques institutionnelles des HE, en adéquation avec le degré d'autonomie défini par le cadre légal (C-HES-SO et LHEV), les HES vaudoises développent et consolident leurs compétences de gestion des processus académiques, administratifs, financiers et liés aux ressources humaines (**actions a. et b.**). Ces développements ne pourront se faire sans prendre en compte les aspects liés à la transformation numérique (cf. mesure 1.3 du programme de législature du CE). Pour faire face à l'évolution des pratiques administratives et professionnelles, les HES vaudoises devront mettre en place des mesures d'accompagnement destinées aux collaborateurs (formation continue), afin d'intégrer les évolutions numériques à tous les niveaux de l'institution, en particulier aux systèmes de gestion et d'information, afin de proposer au personnel et aux étudiants des outils actuels et efficients à même de répondre aux besoins de suivi et de rendre compte. Dans ce cadre, HESAV se fixe pour objectif de « développer et implanter un système d'information de gestion administrative et académique performant au service des collaborateurs et des étudiants ».

La santé et la sécurité du personnel et des étudiants se trouvent au cœur de l'**action c.** qui demande aux HE de poursuivre la mise en œuvre d'une politique institutionnelle en la matière. Le Conseil d'Etat pense notamment ici à l'importance d'avoir à disposition du personnel et des étudiants une directive claire en matière de harcèlement, de mener des actions de prévention du burn out et de promotion de la santé et d'assurer un environnement de travail et d'études sûr et sain. La HETSL intègre ces questions de la manière suivante : « développer des outils de pilotage pour disposer d'une meilleure compréhension des enjeux RH, notamment développer des projets améliorant la santé au travail ».

L'**action d.** découle de l'action précédente dans le sens où lorsque les conditions de travail et d'études sont optimales, la satisfaction des étudiants et du personnel permettent de garantir un équilibre au sein de l'institution. Le Conseil d'Etat souhaite relever l'importance de pouvoir compter sur une certaine stabilité du personnel, notamment des membres de la direction. En effet, celle-ci est garante d'une gestion efficiente et d'un suivi des processus et des missions de qualité. Pour ce faire, la HEIG-VD souhaite notamment « renforcer la gouvernance de la [HE] et assurer un accès à l'information et une compréhension partagée de celle-ci (rôles, responsabilités et processus), afin que chacun puisse agir et assumer pleinement son rôle dans la transparence et la fluidité ».

L'**action e.** porte sur la question de l'égalité des chances et recouvre deux dimensions. D'une part l'égalité de genre (homme / femme) telle que libellée dans le Programme de législature vaudois (1.10. Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, dans la société et au sein de l'Etat) et d'autre part la prise en compte des personnes ayant des besoins spécifiques, afin de permettre à chacune et chacun de réaliser son potentiel. Ce deuxième aspect fait écho notamment au Concept 360° du DFJC, qui doit offrir la possibilité aux élèves à besoins spécifiques, de bénéficier d'un système global de soutien basé sur les meilleures pratiques et, à terme, de lutter contre les inégalités sociales.

Les HE sont confrontées aux deux aspects cités ci-dessus, que ce soit pour promouvoir des filières dans lesquelles on relève une sous-représentation féminine ou masculine, pour encourager les candidatures féminines aux postes à responsabilité ou encore pour permettre à chaque individu de poursuivre une formation de niveau tertiaire dans la mesure de ses capacités. Avec la mise en œuvre du Concept 360°, les HES vaudoises accueilleront en effet bientôt des étudiants qui auront bénéficié de mesures d'accompagnement pour tout ou partie de leur cursus scolaire et postobligatoire. Le CE souhaite sensibiliser les HES, afin que ces dernières anticipent l'arrivée d'étudiants ayant des besoins spécifiques, pour autant que l'adéquation entre le projet de formation et sa réalisation concrète le permette. L'HEMU a pour objectif de prendre en compte la question de la représentation homme / femme dans ses filières : « développer un plan de mesures pour augmenter la proportion d'étudiantes dans la filière Jazz, actuellement sans représentation équitable ». La HEIG-VD, quant à elle, souhaite poursuivre la mise en œuvre de son projet institutionnel dont les objectifs sont d'améliorer l'accueil et l'intégration d'étudiants en situation de handicap et de favoriser les conditions d'études de cette population.

Objectif 3 : contribuer à faire évoluer les infrastructures matérielles et immatérielles de manière adéquate et pertinente

L'**objectif 3** s'inscrit notamment dans la mesure suivante du Plan de législature cantonal : « consolider le pôle des HE et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures ».

Le Conseil d'Etat souhaite que les HES vaudoises veillent à faire évoluer de manière adéquate leurs infrastructures. Pour cela, les institutions doivent identifier de manière prospective leurs besoins et accompagner le développement des grands projets en cours (**actions a. et b.**). Il est à noter que le développement proprement dit des infrastructures reste de la compétence de l'Etat et relève donc exclusivement du niveau cantonal. Toutefois, une vision à long terme est indispensable. D'une part parce qu'il s'écoule plusieurs années entre l'admission des étudiants au sein d'une HES et le moment où ces mêmes étudiants sont disponibles en tant que diplômés pour répondre aux besoins du marché du travail. 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. Le Conseil d'Etat souhaite ainsi préserver la qualité des conditions d'études et de travail du personnel et des étudiants (**action c.**). L'aménagement des locaux et des infrastructures informatiques notamment devra faire l'objet d'une attention particulière et devrait permettre de contribuer au bien-être de toutes les parties prenantes. L'ensemble de ces mesures devront enfin être réalisées en étroite collaboration avec les services cantonaux concernés, notamment la Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP) et la DGES. Pour prendre un exemple concret de prise en compte de cette action, la HEIG-VD souhaite renforcer le positionnement de son institution comme une HE qui se préoccupe de la santé, de la sécurité et des conditions dans lesquelles se déploient les activités des collaborateurs, et offrir un lieu de vie stimulant et épanouissant pour chaque membre de sa communauté. La HE mentionne par ailleurs la volonté de développer un campus avec des infrastructures adaptées aux missions, aux besoins pédagogiques et aux ambitions qu'elle porte pour la région et le Canton. En matière d'infrastructures et afin de prendre en compte le contexte sociopolitique actuel, les HES vaudoises se devront d'intégrer la durabilité de manière transversale à leur politique institutionnelle (**action d.**). L'empreinte écologique des activités professionnelles et d'enseignement pourra par exemple être questionnée, tout comme l'évolution du nombre de collaborations interinstitutionnelles dans le domaine du développement durable. Le Conseil d'Etat souhaite que les HES vaudoises soient conscientes de leur responsabilité vis-à-vis de leur environnement et promeuvent activement des pratiques cohérentes et pertinentes en matière de durabilité. La Source s'est d'ailleurs fixé comme objectif de mener une réflexion sur l'empreinte écologique des pratiques en soins infirmiers, afin de parvenir à des recommandations tant pour la pratique professionnelle que pour la formation.

Cette démarche pourrait être menée en collaboration avec l'UNIL, notamment avec son nouveau Centre interdisciplinaire de durabilité. L'ECAL souhaite enfin établir une politique de la durabilité pour l'intégrer au sein de ses missions et du fonctionnement de son site à Renens.

Objectif 4 : poursuivre les travaux en vue de la réalisation du Campus santé

Le nombre d'étudiants ne cesse de croître dans les HE du domaine de la Santé. Les défis liés à la formation des étudiants dans un domaine en pénurie, à l'intégration de la transition numérique, à la mutualisation des ressources ou encore à l'interprofessionnalité ont des répercussions au-delà des missions que sont l'enseignement et la recherche, ces défis touchent également à la question des infrastructures. L'**objectif 4** concerne spécifiquement les HE du domaine de la Santé qui, en collaboration avec l'ensemble des partenaires concernés, mènent à bien le projet de réunir des infrastructures sur un site unique afin d'y enseigner les pratiques cliniques par le biais de la simulation. De plus, la construction d'un nouveau bâtiment permettra à HESAV d'accroître les effectifs de ses étudiants, tout en intégrant la filière d'ergothérapie (actuellement à la HETSL), et en regroupant l'ensemble de ses activités sur un seul site. La mise en service du Campus santé est prévue pour la rentrée 2023. Par l'**action a.**, le Conseil d'Etat encourage les HE impliquées dans ce projet à poursuivre leurs efforts et à collaborer de manière à mener à bien les travaux de mise en œuvre et la transition vers le Campus santé.

Objectif 5 : intensifier la coordination et la transversalité entre les missions de formation et de recherche

L'**objectif 5** vise enfin à la cohérence entre les missions de formation, notamment par le biais de la politique de relève développée par chaque HES vaudoise. La formation et la recherche doivent en effet pouvoir s'articuler de manière à former un continuum pertinent. Cet équilibre doit pouvoir s'appuyer sur des missions qui s'inscrivent de manière transversale dans les pôles de compétence définis par chaque institution (**action a.**). La formation et la recherche ne devraient pas s'envisager comme des silos imperméables, mais plutôt s'enrichir d'échanges et de collaborations. Pour ce faire, HESAV propose de « renforcer les synergies entre filières, disciplines, enseignement et recherche ».

L'**action b.** consiste à poursuivre les efforts de qualification du personnel des HES vaudoises, prérequis au bon fonctionnement des institutions et à des prestations visant l'excellence dans l'enseignement et la recherche. Ces efforts se traduiront tant au niveau de la formation continue du personnel que de la qualité du recrutement des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs. De plus, les profils des personnes engagées devront correspondre, dans la mesure du possible, aux pôles de compétence identifiés par chaque institution et garantir des compétences, selon les besoins, tant sur le plan académique (enseignement et recherche) que professionnel. Cette question peut se traduire par exemple de la manière suivante : « favoriser le développement du personnel et la relève, en s'appuyant sur un environnement et une politique de développement des ressources humaines solides » (HEIG-VD).

Tableau 9 – *politique institutionnelle : synthèse des objectifs, actions et indicateurs de suivi*

Objectif 1 **Veiller à maintenir les spécificités propres à chaque HES vaudoise, tout en contribuant au réseau de la HES-SO**	
Actions	**Indicateurs**
a. Etendre les synergies et participer au développement du réseau des HES vaudoises	Evolution du nombre de collaborations, projets et actions interinstitutionnels et interdomaines
b. Collaborer avec les HE sises sur le territoire vaudois, notamment avec l'UNIL, la HEP et l'EPFL	Evolution du nombre de projets, partenariats et collaborations
c. Mettre en commun des ressources et infrastructures lorsque cela est pertinent	Bilan des mutualisations effectuées
d. Susciter le sentiment d'appartenance à sa propre institution, elle-même évoluant au sein du réseau des HES vaudoises et de la HES-SO	Analyse de la notoriété de la HE, en lien avec la HES-SO
e. Poursuivre l'établissement de liens forts avec le monde professionnel et les milieux économiques, notamment régionaux	Evolution du nombre de partenariats
f. Soutenir les associations étudiantes	Bilan des mesures de soutien
g. Développer un réseau d'alumni	Evolution du nombre d'alumni
h. Soutenir la participation du personnel et des étudiants à la vie de l'institution	Bilan de la participation du personnel et des étudiants à la vie de l'institution
Objectif 2 **Intégrer l'impact de la transformation numérique, de l'évolution des pratiques en ressources humaines et de la transformation des pratiques professionnelles au développement des hautes écoles**	
Actions	**Indicateurs**
a. Adapter les systèmes de gestion et d'information à l'évolution numérique et veiller à la formation des collaborateurs des HE à celle-ci	Bilan de l'évolution des systèmes de gestion et d'information Bilan des formations continues offertes et suivies par le personnel administratif et technique et le personnel d'enseignement et de recherche
b. Renforcer la qualité dans les processus de gestion des HE	Bilan des processus qualité
c. Se doter et développer une politique dans le domaine de la sécurité et de la santé des collaborateurs et des étudiants	Bilan des actions de promotion de la santé et de la sécurité développées pour les étudiants et le personnel Bilan des mesures mises en place pour prévenir les burn out Inventaire des mesures d'information mises à disposition des étudiants et du personnel
d. S'appuyer sur une direction et une gestion du personnel permettant de relever les défis futurs	Bilan des indicateurs RH mis en place Suivi des enquêtes de satisfaction conduites auprès du personnel
e. Promouvoir l'égalité des chances pour toutes et tous, et pour les étudiants présentant des besoins particuliers	Bilan des actions de sensibilisation du personnel et des étudiants sur les questions liées à l'égalité des chances Suivi des procédures mises en place pour traiter des questions liées à l'égalité

Objectif 3 **Contribuer à faire évoluer les infrastructures matérielles et immatérielles de manière durable, adéquate et pertinente**	
Actions	**Indicateurs**
a. Planifier les besoins	Suivi de la réalisation de la planification des besoins
b. Collaborer au développement de projets de grande envergure	Bilan de la mise en œuvre des grands projets
c. Mettre à disposition des étudiants et des collaborateurs des infrastructures permettant de favoriser le bien-être et le développement de compétences	Suivi de la réalisation des infrastructures mises en place pour favoriser le bien-être et le développement de compétences
d. Intégrer la durabilité à la politique de l'institution de manière cohérente et pertinente	Bilan de l'empreinte écologique des pratiques professionnelles et des enseignements Bilan des pratiques mises en œuvre Evolution du nombre de collaborations interinstitutionnelles dans le domaine du développement durable
Objectif 4 **Poursuivre les travaux en vue de la réalisation du Campus santé**	
Action	**Indicateurs**
a. Poursuivre la planification et la mise en œuvre de la transition de chaque institution concernée vers le Campus santé	Suivi des mesures assurant la transition Bilan des collaborations entre les institutions concernées
Objectif 5 **Intensifier la coordination et la transversalité entre les missions de formation et de recherche**	
Actions	**Indicateurs**
a. Développer la formation et la Ra&D dans le cadre fixé par les pôles de compétences de chaque HES vaudoise	Bilan du développement de la formation et de la Ra&D dans le cadre fixé par les pôles de compétences de chaque HES vaudoise
b. Mettre en œuvre une politique de relève à même de contribuer au renforcement de la cohérence entre les missions de formation et de recherche de l'institution	Bilan des profils professionnels des membres du PER, en lien avec les engagements effectués et les pôles de compétences des HE

6. MISSIONS PARTICULIERES

Le Conseil d'Etat présente ici, à titre d'information, les missions particulières qu'il entend confier à ses HE. Le financement des missions particulières est couvert par la subvention cantonale aux HE.

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

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

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

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

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

7. APERÇU DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'INTENTIONS CANTONAL 2017-2020

La mise en œuvre du Plan d'intentions cantonal 2017–2020, adopté par le Grand Conseil le 30 juin 2015, ne fait pas l'objet d'un suivi unique du même type que celui des Plans stratégiques de l'UNIL, respectivement de la HEP. En effet, il est question ici d'un suivi réparti au travers des trois instruments suivants : les rapports d'activité annuels des HE, les rapports de suivi du mandat de prestation conclu entre chaque HE et la HES-SO et les rapports annuels des HE portant sur les missions particulières. De plus, compte tenu de la date d'entrée en vigueur des mandats de prestation (2017) et de la période d'élaboration du PIC suivant (2019), le faible recul sur le premier exercice permet d'avantage un éclairage qu'une évaluation à proprement parler. C'est pourquoi un aperçu proposant un résumé des objectifs principaux inscrits dans le PIC 2017-2020 au travers d'exemples de réalisations concrètes des HES vaudoises a été jugé plus pertinent qu'une analyse exhaustive point par point de l'ensemble des actions prévues.

Les rapports d'activité sont transmis annuellement par les HES vaudoises au Département. Ils répondent aux exigences légales d'information (selon l'art. 26 al. 1 lit. p. de la LHEV et l'art. 3 RLHEV) et portent notamment sur les éléments suivants : les réalisations de la HE en lien avec ses missions ; le suivi du mandat de prestations conclu avec la HES-SO ; la réalisation des missions particulières confiées par le Département ; la gestion du personnel ; la gestion des ressources financières et des infrastructures.

En ce qui concerne les mandats de prestations (MP) conclus entre le Rectorat de la HES-SO et chaque HES vaudoise, ceux-ci sont entrés en vigueur en 2017 et découlent de la Convention d'objectifs quadriennale 2017-2020 (COQ). Les MP établissent les prestations que chaque HE doit réaliser dans les missions d'enseignement, de Ra&D, de prestations de service à des tiers et de politique institutionnelle pour la période 2017-2020. Comme indiqué ci-dessus, le RLHEV, en son article 3, précise que les rapports d'activité transmis annuellement par les HES vaudoises doivent contenir des informations sur le suivi des MP conclu avec la HES-SO. Ces MP portent d'une part sur les prestations courantes de chaque HE, dont le suivi s'effectue dans le cadre du reporting qualité effectué par la HES-SO. D'autre part, les MP portent sur des prestations de développement qui font l'objet d'un rapport intermédiaire que chaque HE a transmis à la HES-SO en avril 2019, avec copie au Département dans le cadre du rapport d'activité 2018, puis d'un rapport final qui sera remis à la HES-SO en avril 2021 et au Département en juin 2021, dans le cadre du rapport d'activité annuel.

Concernant les missions particulières et compte tenu du fait que le financement cantonal est effectué sous forme de subvention, l'atteinte des objectifs fait l'objet d'une évaluation annuelle, conformément à la LSubv. Un rapport sur la réalisation des missions particulières est transmis par les HE au Département chaque printemps.

Il convient de relever que du fait du caractère « roulant » du cycle stratégique et de la période de rédaction du présent PIC, la mise en perpective du PIC 2017-2020 se base principalement sur les années 2017 et 2018. De plus, compte tenu de la nature des documents de suivi, cet aperçu porte sur les missions attribuées aux HES vaudoises par la LHEV, à savoir la formation ; la Ra&D ; la contribution à la société et la politique institutionnelle. Pour chaque objectif du PIC 2017-2020, des exemples de réalisations au sein des HES vaudoises sont mentionnés.

Premier axe – Formation

Objectif 1.1 Offrir des formations HES de qualité qui répondent aux besoins des employeurs et aux aspirations des jeunes vaudois

Depuis l'adoption du Plan d'intentions 2017–2020 par le Grand Conseil, les évolutions suivantes ont pu être observées :

La collaboration entre **HESAV** et la filière Ergothérapie de la **HETSL** s'est renforcée au travers des cours de bachelor, de l'Année Propédeutique Santé (APS) et de son intégration dans différents groupes de travail en lien avec la formation.

Depuis 2018, la **HEIG-VD** propose une filière renouvelée en partenariat avec la Haute Ecole Arc (Neuchâtel, Berne, Jura). L'« Ingénierie et gestion industrielle » remplace l'« Ingénierie de gestion », ceci afin de tenir compte de l'évolution du champ professionnel. En outre, une formation à temps partiel est désormais disponible en économie d'entreprise.

La Source a contribué à la mise en place du Master en Sciences en pratique infirmière spécialisée (IPS) dès la rentrée 2018, en collaboration avec l'Institut Universitaire de Formation et de Recherche en Soins (IUFRS) de l'UNIL/CHUV. En matière de relève dans un secteur en pénurie, le nombre d'étudiants entrés en première année du Bachelor en Soins infirmiers en 2018 à **La Source** est de 202 étudiants contre 181 en 2017. Le nombre total d'étudiants en bachelor a augmenté de 7% en 2018 par rapport à l'année précédente, s'élevant à 578 étudiants. Par ailleurs, plusieurs HE ont développé des formations en emploi. On peut notamment citer **HESAV** qui compte depuis 2015 un Bachelor en Soins infirmiers en emploi, complété par un Semestre de préparation (SEPRE) proposé aux candidats âgés de plus de 25 ans, titulaires d'un CFC d'ASSC (assistant en soins et santé communautaire), mais qui ne disposent pas d'un titre de maturité professionnelle. Ce semestre permet aux candidats de mieux préparer leur admission sur dossier (ASD), requise par les conditions d'admission de la HES-SO pour leur retour en formation.

Le SEPRE s'inscrit dans le cadre d'un projet pilote de 5 ans (fin prévue en 2020), soutenu par le Canton, pour le déploiement d'une offre de formation Bachelor en Soins infirmiers en emploi. A titre indicatif, en 2018, le SEPRE a accueilli 12 étudiants. A terme, le SEPRE pourrait être remplacé par un accompagnement des étudiants plus ciblé durant la première année du cursus Bachelor en emploi.

A l'**HEMU**, des modules d'ouverture créés dans le cadre de la révision des plans d'étude du Bachelor en Musique ont été introduits. Ces modules ont pour objectif d'individualiser la formation dans une proportion plus significative que les seules offres optionnelles proposées jusqu'à présent, et ce avec un triple but à destination des étudiants : préfigurer la spécialisation de niveau master, favoriser l'insertion professionnelle future et ouvrir sur l'interdisciplinarité et l'innovation.

Les formations sont régulièrement évaluées et mises à jour au sein des HES vaudoises. L'innovation pédagogique fait l'objet d'une attention soutenue, avec notamment le développement du recours à la simulation dans le domaine de la santé (patients standardisés, mannequins haute-fidélité), l'intégration de technologies numériques comme appui pédagogique (serious games, classes inversées, vidéos) ou encore le développement de nouvelles activités pour les étudiants en santé communautaire. Les HES vaudoises du domaine de la Santé sont particulièrement impliquées. On peut citer notamment : la création d'un vice-décanat de l'innovation, la création du Source Innovation Lab, l'accès à la pratique simulée en réalité virtuelle (**La Source**) ou encore : des cours en visioconférence internationale avec Oxford Brookes Universitiy, le recours à Dartfish pour s'autoévaluer grâce à l'utilisation de la vidéo ou de différentes applications sur smartphone pour favoriser l'interaction pendant les cours (**HESAV**).

L'importance de garantir le caractère professionnalisant du titre de bachelor fait également partie des éléments permettant de remplir l'objectif 1.1. Dans ce contexte, 93,1% des diplômés de la HES-SO (tous domaines confondus) disposent d'un emploi une année après l'obtention de leur diplôme de bachelor (étude biennale OFS 2018 sur les diplômés 2016).

Objectif 1.2 Développer des partenariats et collaborations entre les différentes hautes écoles

Cet objectif portait plus précisément sur deux volets particuliers : le développement de synergies interdisciplinaires, interinstitutionnelles et interprofessionnelles et le développement d'un troisième cycle appliqué (doctorat) en collaboration avec les HEU.

En ce qui concerne le premier aspect, on peut par exemple relever le MAS in Design Research for Digital Innovation (**ECAL**), cursus de formation développé en collaboration avec l'EPFL ; les différents modules qui intègrent directement la collaboration et l'éducation interprofessionnelle aux contenus de formation du Bachelor en Soins infirmiers proposé à **La Source** ou encore, la plateforme Ingénierie et Santé, qui s'est étendue récemment à l'économie de la santé et qui réunit la **HEIG-VD** et **HESAV**.

Les HES vaudoises ont par ailleurs pris en compte les questions liées à la relève (cf. également objectif 2.1), notamment par le développement de doctorats en collaboration avec les HEU. La **HETSL** a par exemple augmenté la participation de ses professeurs à l'encadrement de thèses (10 directions ou co-directions en 2015 ; 22 en 2018). Toujours à la **HETSL**, deux écoles doctorales sont prévues dans le 1er trimestre 2020. En 2018, à **HESAV**, deux jeunes chercheuses ont terminé leur formation doctorale et 12 doctorants sont actuellement en cours de formation, immatriculés en Suisse ou dans des universités à l'étranger.

Objectif 1.3 Favoriser l'accès à des personnes ayant suivi des parcours atypiques

L'objectif 1.3 portait principalement sur la consolidation des formes alternatives d'accès aux formations de base, à savoir l'admission sur dossier et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Il était demandé aux HES vaudoises de consolider ces formes alternatives d'accès, sans pour autant en faire des voies d'accès majoritaires. A ce jour, le processus est porté par la HES-SO, en partenariat avec les universités de Lausanne et Genève. Toutes les HES vaudoises qui proposent une formation dans un domaine et une filière concernés par la VAE ont consolidé le processus, qui reste toutefois marginal (cf. chiffres par domaine ci-dessous).

Les éléments suivants mériteraient encore une attention particulière (source : Conseil Enseignement HES-SO du 3 décembre 2018) :

- certains domaines fonctionnent plus par disciplines que par compétences. L'expérience professionnelle devrait être prise en compte dans la VAE et un travail est à faire pour améliorer cette question ;
- hormis dans la Santé et le Travail social, les jurys sont souvent démunis et peinent à trouver un fonctionnement optimal. Un outil pédagogique devrait être développé, afin de leur permettre d'avoir une meilleure assurance ;
- il serait intéressant de mettre en place une articulation intelligente entre l'admission sur dossier (ASD) et la VAE car les deux procédures ne sauraient s'envisager de manière cloisonnée.

Le Département suit avec attention l'évolution de ce dossier auprès de la HES-SO.

Tableau 10 – *Statistiques VAE 2018 (source : HES-SO, état au 29.11.2018)*

Domaines	Prospect	Candidats VAE	Candidats passés devant jury	ECTS attribués
Economie et Services	21	3	0	0
Ingénierie et Architecture	13	3	1	18
Travail social	27	2	2	195
Santé	31	21	21	620
Design et Arts visuels	3	1	0	0
Musique et Arts de la scène	0	0	0	0
Total HES-SO	95	30	24	833

On peut noter encore que le domaine Santé est particulièrement actif ; cela est dû à l'intégration de la VAE dans un programme spécifique mis en place à **La Source**.

Par ailleurs, dans le cadre de la procédure d'ASD, **HESAV** propose un accompagnement de 14 semaines, afin d'aider les personnes concernées à revenir aux études.

Enfin, en dehors de la VAE et de l'ASD, plusieurs HE proposent des formations en emploi ou à temps partiel et permettent à des personnes au parcours atypique de reprendre ou de poursuivre des études, afin de se perfectionner ou de mettre à jour leurs connaissances. La filière Informatique et Systèmes de communication (TIC) proposée à la **HEIG-VD** est un exemple parmi d'autres de formation en emploi / à temps partiel.

Deuxième axe – Recherche appliquée et développement (Ra&D)

Objectif 2.1 Promouvoir une Ra&D de haute qualité

A ce jour, toutes les HES vaudoises ont développé un plan d'action (stratégie) pour la Ra&D et ce, en collaboration avec le Domaine concerné au niveau de la HES-SO. Des réseaux de compétences ont notamment été identifiés et développés au sein de chaque HE. On peut citer la **HETSL** qui a mis en place les quatre pôles suivants : âge, vieillissement et fin de vie ; genre et travail social ; participation sociale et troubles neurodéveloppementaux ; occupation humaine et santé. De son côté, la **HEIG-VD** a défini son positionnement autour de cinq compétences (énergie, numérique, territoire et mobilité, santé et sécurité, ainsi que production de biens et modèles d'affaires). Les groupes transversaux de compétences, la création récente de pôles de compétences, ainsi que les actions de communication menées par les instituts, permettent aussi d'améliorer la visibilité des compétences présentes au sein de la HE et, de ce fait, de favoriser l'acquisition de projets dans les domaines concernés.

Dans une perspective de développement de la qualité de la Ra&D, **La Source** a engagé une vice-doyenne Ra&D avec un fort profil scientifique (accompagnement pour le dépôt de projets, relecture et conseils, veille concernant les sources de financement potentielles). Dans le même temps, le soutien administratif et financier a également été amélioré.

Dans le cadre de l'objectif 2.1, toutes les HES vaudoises ont contribué à développer la relève scientifique au sein de leur institution propre. A l'**ECAL**, un des objectifs consiste à attirer des personnalités actives dans la pratique professionnelle, ainsi que des artistes et designers internationalement reconnus. La HE leur donne ensuite la possibilité d'intervenir ponctuellement, par exemple dans le cadre de workshops, ou de manière récurrente au sein des cursus. L'engagement de jeunes diplômés comme assistants à temps partiel, leur permettant en parallèle de poursuivre une activité professionnelle, est également une mesure extrêmement importante. Une fois leur engagement à l'**ECAL** terminé, leur parcours peut les amener à enrichir leur bagage à l'étranger durant quelques années, puis à collaborer à nouveau avec la HE, ponctuellement ou dans la durée. Toujours dans le domaine de la relève, l'**ECAL** participe, depuis 2019, à un groupe de travail commun aux domaines Design et Arts visuels et Musique et Arts de la scène. La **HEIG-VD** quant à elle s'appuie sur l'existence d'un plan de relève et de formation. Ce modèle a été mis en œuvre pour la première fois en 2017 au sein de la HE. Pour appliquer ces nouvelles dispositions, la Direction a fait le choix de créer 5 postes d'assistants de relève, permettant ainsi d'offrir des opportunités à des assistants désirant réaliser un master ou un doctorat. Ces postes soutiennent les instituts de la **HEIG-VD** dans des thématiques stratégiques. Au terme de la démarche, 3 assistants de relève avec projet de niveau master et 2 assistants de relève avec projet de niveau doctorat ont été engagés en 2017. A l'automne 2018, la **HEIG-VD** a mis au concours 2 nouveaux postes ; actuellement, l'un d'entre eux est repourvu et le second est en cours de recrutement. L'évolution du nombre d'assistants de relève B et C sous contrat a passé de 3 B et 2 C en 2017 à 4 B et 2 C en 2018 (assistant B = assistant de relève avec un projet de formation de niveau master et assistant C = assistant de relève avec un projet de formation de niveau doctorat, selon le règlement sur les assistants des hautes écoles cantonales vaudoises de type HES du 1er avril 2015 (RA-HEV)).

L'**ECAL** et l'**HEMU**, en tant que HE du domaine des Arts, se sont plus particulièrement attelées à développer et renforcer la qualité scientifique de la Ra&D dans le domaine artistique. Dans ce cadre, l'**HEMU** a participé au développement de plusieurs démarches initiées par l'Institut de recherche en musique et arts de la scène (IRMAS). Placé sous la responsabilité du Conseil de Domaine Musique et Arts de la scène, l'IRMAS réunit les trois HE du domaine, à savoir l'**HEMU**, la Haute école de musique de Genève (HEM - Genève), et La Manufacture (Haute école des arts de la scène). L'IRMAS s'inscrit dans la politique Ra&D de la HES-SO. Il a pour but de développer la qualité des activités Ra&D en favorisant les échanges entre les chercheurs qui travaillent en leur sein et en améliorant la visibilité des travaux de recherche, tant auprès des professionnels que du grand public. Le processus d'évaluation des projets de Ra&D de l'**ECAL** reflète la qualité des activités de recherche de la HE. Les esquisses de projet sont en effet évaluées au sein de la Commission Scientifique du Domaine, puis par trois experts qui se basent sur des standards scientifiques rigoureux. Le nombre de projets de recherche de l'**ECAL** déposés et financés par le Réseau de compétences du domaine Design et Arts visuels (RCDAV) en vue d'un soutien est le suivant : 3 déposés et 3 financés en 2017 ; 3 déposés et 3 financés en 2018.

Objectif 2.2 Diversifier les sources de financement de la Ra&D

Cet objectif visait notamment à encourager les HES vaudoises à décrocher des sources de financement multiples en assurant la mise en œuvre de projets de Ra&D par des partenariats avec le secteur privé, avec des agences de financement nationales, ou encore avec l'Union européenne. La capacité à acquérir des fonds de tiers constitue en effet un des éléments qui permet indirectement de mettre en avant la qualité d'un projet de recherche.

Les six HES vaudoises ont œuvré ces dernières années à diversifier leurs sources de financement et tous les rapports d'activité et rapports intermédiaires de suivi des mandats de prestations révèlent les efforts consentis au sein des institutions. On peut notamment relever les exemples suivants :

Projets acquis par l'**ECAL** et financés en 2017-2018 par des fonds de tiers :

- Video Art in Switzerland (ECAL/François Bovier, requérant principal) → FNS, depuis octobre 2017 et jusqu'en septembre 2020 ;
- Swiss Graphic Design and Typography Revisited (ECAL/Davide Fornari, partenaire) → FNS, depuis octobre 2016 et jusqu'en septembre 2019 ;
- Émergence de l'art vidéo en Europe (1960-1980) : Historiographie, théorie, sources et archives (ECAL/François Bovier, partenaire) → Labex Arts H2H, depuis septembre 2017 et jusqu'en décembre 2019.

Toujours pour l'**ECAL**, l'instrument le plus efficace pour l'acquisition de projets financés par des tiers s'est avéré être le soutien à l'écriture de projets financés par la rubrique Esquisses du FRI. En 2018, la HE comptait 14 projets en cours auxquels s'ajoutait le lancement de 6 nouveaux projets.

On peut par ailleurs relever la situation suivante à la **HEIG-VD** : les fonds de tiers acquis liés à la Ra&D ont augmenté entre 2017 et 2018. Les fonds exogènes (pilier 6 selon le décompte du SEFRI) sont passés de CHF 9'304'000 en 2017 à CHF 9'453'000 en 2018. Le nombre de participations à des projets acquis financés par des tiers a aussi progressé entre 2017 et 2018. Les projets piliers 6 financés par des fonds exogènes étaient au nombre de 296 en 2018 contre 266 en 2017. Plusieurs mesures ont été prises par le Centre Ra&D de la HE pour renforcer l'acquisition de projets financés par des tiers, notamment, dans un premier temps, des séances d'information et des formations pour le personnel d'enseignement et de recherche (PER) de la **HEIG-VD**.

Concernant l'accès aux fonds labellisés, on peut relever la difficulté des projets de recherche issus des domaines artistiques à être reconnus dans le cadre des programmes de subvention « classiques ». L'**HEMU** relève par exemple un taux de succès de dépôt des demandes au niveau du Domaine Musique et Arts de la scène de l'ordre de 20%. Des actions de lobbying auprès des instances concernées pourront être menées ces prochaines années, notamment par les Domaines artistiques et les membres du Rectorat de la HES-SO, ainsi que des actions de soutien auprès des équipes de recherche.

Notons encore que **La Source** a bénéficié d'une forte augmentation des fonds de tiers entre 2016 et 2018. Au cours de l'année 2018, les équipes de **La Source** ont travaillé sur 19 projets de recherche dont 6 projets soutenus par des fonds de la Confédération, un par des fonds de l'Union européenne et 10 par des fonds de la HES-SO. En termes de mesures prises pour renforcer l'acquisition de projets financés par des tiers, la **HETSL** est notamment soutenue à travers des ateliers organisés dans le cadre de la Fabrique de la recherche, par exemple l'atelier intitulé « Financement de projets et activités de recherche » proposé en mars 2018 auquel 11 personnes ont participé ; un atelier en 2 parties, « Comment démarrer un projet de recherche ? » a été organisé en décembre 2018 et 12 février 2019, donnant notamment la possibilité à des chercheurs de faire relire leur projet par d'autres. En 2018, les 57 projets de recherche de la **HETSL** ont été financés notamment par le FNS, Innosuisse, le SEFRI et la HES-SO. Enfin, à **HESAV**, ce sont 30 projets qui ont été menés de front en 2018. Les chercheurs continuent à être performants puisqu'ils ont obtenu le financement de 13 nouveaux projets, dont 11 en tant que requérants et 2 en collaboration. Outre des financements PNR, FNS et HES-SO, **HESAV** a obtenu des subsides d'autres instances labellisées, du fonds Gebert Rüf Stiftung BREF, de la ligue pulmonaire genevoise, et d'Innosuisse qui finance de l'innovation en collaboration avec les entreprises. Cette esquisse (InnoCheck), obtenue en 2018, aide à mettre en place une collaboration entre une entreprise technologique et **HESAV**. Suite à cette esquisse, un projet a été soumis à Innosuisse en mars 2019, une première pour **HESAV**. Plusieurs projets sont également menés par des chercheuses et chercheurs débutants avec un profil HES (professionnels de santé et scientifiques).

Objectif 2.3 Développer la contribution des hautes écoles vaudoises de type HES à l'innovation

Cet objectif avait notamment pour but d'inciter les HES vaudoises à promouvoir l'innovation technologique, sociale et culturelle à travers différentes collaborations, de promouvoir le transfert de connaissances vers la pratique et, enfin, de développer les collaborations avec le Parc national de l'innovation et Innovaud.

Les activités de Ra&D varient beaucoup entre HE, dans leur intensité et leurs formats, dépendant notamment du domaine et de ses « traditions ». Ainsi la **HEIG-VD** peut faire valoir une dynamique bien établie qui se traduit dans les financements compétitifs qu'elle parvient à décrocher et, en termes de transferts de connaissances, par le dépôt de deux brevets et la création d'une start-up en 2018 (resp. 4 et 2 en 2017). De plus, la HE a développé des compétences clés alignées sur les domaines d'innovation prioritaires du Canton, notamment la blockchain, la cybersécurité, l'efficience énergétique, l'intelligence artificielle & le machine learning, la robotique, la santé digitale et les technologies de l'éducation. Ces différents pôles permettent des transferts de connaissances et des innovations en lien direct avec la pratique et les besoins des milieux professionnels.

En matière de transferts de connaissances, **La Source** Innovation Lab (SILAB) permet de préparer la relève pour les questions relatives à l'innovation dans le champ des soins et à leur transformation. Ouvert en 2018, ce laboratoire a mené à bien un premier projet sur l'utilisation de la réalité virtuelle dans le domaine de la sécurité des soins et a coproduit, avec la jeune société UBISIM, un premier programme dédié à la transfusion sanguine. La connexion du SILAB avec l'Hôpital simulé (2'500 m2) et les six Laboratoires d'Enseignement et de Recherche de **La Source** offrent un biotope original aux développeurs pour confronter leurs idées et concepts (proof of concept), ainsi que leurs prototypes, à un environnement préclinique sécurisé. Les chercheurs peuvent ainsi affiner leurs projets et tester leur adéquation aux besoins et attentes des publics visés.

De son côté, la **HETSL** œuvre pour le développement de l'innovation sociale. Pour ce faire, on relève notamment le renforcement des réseaux de recherche dans lesquels la HE joue un rôle moteur. Il s'agit de regroupements stratégiques liés aux quatre réseaux de compétences de l'institution, mais également du Laboratoire d'innovation sociale mis en place par le domaine Travail social dans le cadre du NCCR LIVES (à noter que la **HETSL** a engagé dès 2018 un professeur d'innovation sociale). L'objectif de ce renforcement est d'une part de permettre une meilleure insertion dans des réseaux de recherche internationaux (ex. COST, Seed-money Grants du FNS…), et nationaux (ex. Senior-Lab) et d'autre part, de renforcer le dépôt de projets à dimension internationale (ex. SPIRIT, R4D). Enfin, il s'agit d'arriver à déposer des projets dans le cadre du 9e programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation qui s'ouvrira en 2021.

Dans le domaine artistique, la production de l'**ECAL** et de l'**HEMU** fait l'objet de nombreuses performances académiques et publiques, que ce soit sous la forme de concerts, de conférences, d'expositions ou d'objets (livres, DVD). A l'**ECAL**, les projets Ra&D reposent essentiellement sur des problématiques liées à la pratique. Par ailleurs, le MAS in Design Research for Digital Innovation, offert par l'**ECAL**, en collaboration avec l'EPFL, permet à des designers et ingénieurs EPF de mener une recherche transdisciplinaire dans la perspective de créer de l'innovation de rupture. Dans le cadre de ce MAS, des transferts de connaissances sont effectués, ces derniers touchant directement à des questions liées à l'innovation.

Objectif 2.4 Développer des recherches et innovations responsables

Cette nouvelle tendance dans le cadre de la recherche vise à ce que les chercheurs développent une approche globale, qui réponde aux grands défis de la société, en tenant compte de l'impact de la recherche sur le citoyen.

Dans ce cadre, la **HEIG-VD** a par exemple renforcé les projets de recherche en collaboration avec d'autres domaines (projets interdomaines). Cette pratique permet de répondre aux problématiques de plus en plus complexes, notamment celles des partenaires professionnels. Elle permet également d'aborder les projets de recherche de manière transversale. La **HEIG-VD** a donc mis en place les structures suivantes :

- des groupes transversaux de compétences, structures interdisciplinaires qui réunissent les compétences complémentaires de plusieurs instituts, notamment dans les champs de l'économie et de la santé, de l'économie, de la mécatronique, etc. ;
- des pôles de compétences, qui réunissent les compétences d'instituts dans différents domaines mais sur une même thématique (énergie, sécurité informatique, etc.).

Le Groupe transversal Health, Engineering and Economics (HEE) est un exemple concret de collaboration entre les sciences techniques et les sciences humaines. Il a été créé en 2015 dans le but de développer des synergies entre ingénieurs, économistes et professionnels de la santé pour le développement de la Ra&D et de l'enseignement dans le domaine de la santé. Le groupe est composé de cinq représentants issus de différents départements. La vision transversale du groupe permet d'identifier les compétences complémentaires de chacun et de former des équipes interdisciplinaires apportant de la valeur ajoutée aux défis du domaine de la santé.

Par ailleurs, la **HEIG-VD** s'investit dans des projets respectant les principes du développement durable. Elle soutient les entreprises, institutions ou administrations publiques par ses contributions, dans leur recherche de pérennité économique, environnementale et sociale. Elle s'attache également à développer, chez ses étudiants, la capacité à questionner leurs choix, dans une posture réflexive globale. Dans ce cadre, la HE a identifié cinq grands enjeux pour lesquels ses compétences sont en position d'apporter des contributions significatives, tant en enseignement qu'en recherche. Pour toutes ces compétences, la dimension d'innovation responsable est au cœur du dispositif. Il s'agit des domaines suivants : l'Energie ; le Territoire et la mobilité ; le Numérique ; la Production industrielle et les modèles d'affaires et enfin, le pôle Santé et société.

De son côté, **La Source**, dans le cadre de sa contribution à l'élaboration des Plans d'études cadres (PEC) 2022 du Bachelor en Soins infirmiers, participe à la construction du programme et à l'accompagnement de la mise en œuvre du cursus. Différentes priorités ont été fixées en vue de l'élaboration du nouveau programme bachelor et dans le cadre de l'évolution de l'offre postgrade. Parmi celles-ci, on peut notamment relever la santé environnementale. Cette dimension va de pair avec les efforts à consentir en termes de durabilité. Les pathologies liées à la dégradation de l'environnement sont d'ores et déjà légion. La prévention de ces pathologies, la protection de la population et la préparation de celle-ci à des événements à impacts sanitaires majeurs, sont des éléments qui intégreront le cursus infirmier. Cette priorité est en cours de déploiement et des innovations responsables pourront certainement en découler par la suite. Enfin, **La Source** a également amorcé une réflexion sur l'empreinte écologique des pratiques en soins infirmiers, afin de parvenir à des recommandations tant pour la pratique professionnelle que pour la formation.

Troisième axe – Contribution à la société

Objectif 3.1 Promouvoir l'offre de formations dans les domaines où il y a pénurie de main d'œuvre

Cet objectif portait principalement sur la promotion du domaine de la Santé et des MINT.

En ce qui concerne le domaine de la Santé, **HESAV** a intensifié sa présence sur les réseaux sociaux. La HE se trouve en effet sur Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram et YouTube, avec l'objectif de toucher et sensibiliser le plus de jeunes possible. La HE est par ailleurs présente au Salon des métiers et de la formation et au Forum Horizon. Elle participe enfin à Etudiant d'un jour, à la journée Oser tous les métiers (JOM) et à Passeport vacances.

La Source accueille, quant à elle, chaque année, des élèves durant la JOM, de même que les enfants du Passeport vacances et de la journée « Etudiant d'un jour ». Elle est également présente au salon des Métiers et de la Formation. En 2019, sur le stand de **La Source**, les visiteurs ont eu l'occasion de se renseigner sur la formation Bachelor en Soins infirmiers et de participer à différents ateliers en lien avec la profession ou le domaine de la Santé. Une plateforme pédagogique immersive de réalité virtuelle était proposée, développée par la start-up suisse Ubisim, en collaboration étroite avec le Source innovation Lab (Silab). Tout comme **HESAV**, **La Source** a également une participation active sur les réseaux sociaux, tels que Facebook ou Instagram.

Pour les MINT, le rapport 2014 sur l'éducation en Suisse du CSRE indique que pour augmenter les effectifs des étudiants dans les branches MINT, il faudrait, dans le système actuel, accroître le nombre d'élèves qui choisissent une option spécifique MINT au gymnase. Ainsi, l'intérêt pour les MINT doit se développer dès le plus jeune âge, afin d'augmenter la probabilité que ces jeunes optent pour une filière d'études du niveau secondaire II ou du niveau tertiaire dans un domaine MINT. Pour répondre à cet objectif, la **HEIG-VD** a développé des offres s'adressant aux enfants à partir de 8 ans. En effet, la HE s'attache à offrir à un maximum de jeunes garçons et filles une première expérience positive de découverte par l'amusement. On peut constater d'excellents résultats concernant les plus jeunes (8-12 ans). Ces derniers se montrent très enthousiastes, leurs feedbacks confirment toute l'attractivité des activités proposées. Afin de maintenir cet intérêt, un cours destiné aux plus âgés (13-16 ans, Prodige) a été créé dans le domaine de la programmation. Les ateliers WINS, proposés par la **HEIG-VD** revêtent également un grand intérêt. Ces ateliers, destinés exclusivement aux jeunes filles, permettent de lever certaines barrières psychologiques, comme le fait de se comparer aux garçons. D'autres actions sont également menées par la HE dans le but d'accroître l'intérêt pour les branches du domaine des MINT, on peut citer les Petits inventeurs, Créa Code Club, les JOM ou encore, l'organisation d'expositions temporaires. La **HEIG-VD** participe enfin au programme « PLUS », en collaboration avec l'UNIL et l'EPFL. Ce programme, proposé dès la rentrée 2019, est soutenu par le DFJC et vient compléter les activités scolaires de manière stimulante et ludique. L'offre est destinée aux jeunes élèves vaudois de 8 à 15 ans désireux de compléter leurs activités scolaires. « PLUS » vise à développer le potentiel des jeunes en soutenant leur motivation et en répondant à leur curiosité et à leurs besoins spécifiques. Des activités variées dans les domaines scientifiques et culturels leur permettent de découvrir ou d'approfondir leurs connaissances, de mener des expériences et de développer leur créativité.

Objectif 3.2 Valoriser l'expertise des hautes écoles vaudoises de type HES dans le tissu économique, social et culturel vaudois

La promotion de l'expertise des HES vaudoises se traduit notamment par une offre de prestations de service de qualité destinée à l'ensemble du tissu économique, social et culturel vaudois. Cette offre revêt un caractère stratégique pour toutes les HE, notamment pour les liens avec la pratique professionnelle, pour leur visibilité, pour la valorisation de la recherche et pour leur caractère attractif vis-à-vis des (futurs) les étudiants. De manière générale, les prestations de service réalisées par les HES vaudoises sont porteuses d'une haute valeur ajoutée.

Les types de prestations de service varient entre HE. On peut cependant relever les principales catégories suivantes (cf. : tableau 11 ci-dessous) :

- la formation (enseignement dans d'autres institutions, formation continue à la demande, expertise pédagogique) ;
- mandats de Ra&D (études, analyses de pratiques, développements techniques) ;
- conférences ou prestations publiques diverses.

Pour ce qui est de l'**ECAL**, la HE relève un nombre important de mandats avec le secteur privé, même si le montant des prestations a diminué par rapport à 2017 et 2016. Du côté de l'**HEMU**, les demandes sont toujours aussi nombreuses ; les prestations demandées par des personnes privées sont transférées à l'association des étudiants. La brochure « Menu de saison » atteste chaque année de l'incroyable diversité des concerts, conférences, créations et masterclasses organisés dans les différentes filières que sont le classique, le jazz ou encore les musiques actuelles. Les offres sont destinées à des publics variés et concourent à rendre les différents types de musiques accessibles à tous. Quant à la **HETSL** et **La Source**, elles voient toutes deux depuis 2016 le montant du chiffre d'affaire de leurs prestations augmenter. S'agissant de **HESAV**, après une hausse en 2017, son chiffre d'affaire a baissé en 2018. En 2019, **HESAV** a par ailleurs été mandatée par la Fête des Vignerons en tant que partenaire Santé. Tout au long de l'événement, soixante étudiants en Soins infirmiers ont œuvré auprès du grand public, des bénévoles et des figurants, afin de proposer un programme d'information et de promotion autour de plusieurs axes de la santé (canicule, alcool, premiers secours, etc.). En ce qui concerne la **HEIG-VD**, les activités de la HE se caractérisent par un grand dynamisme. Cette situation est notamment liée à son fort ancrage avec le tissu économique local et sa longue tradition de recherche et de prestations. Malgré une augmentation du nombre de prestations de service, une baisse de son chiffre d'affaire a toutefois été constatée en 2018. D'une manière générale, toutes les HES vaudoises sont fortement ancrées et impliquées dans le tissu économique, social et culturel vaudois et proposent des prestations de service de qualité dans des domaines extrêmement vastes. Des démarches de développement de la qualité des prestations de service ont par ailleurs été lancées par toutes les HES vaudoises, en collaboration avec les Domaines concernés et conformément au Mandat de prestations qui lie chacune des HE au Rectorat de la HES-SO.

Tableau 11 – *Type et montant global des prestations de service (source : rapports d'activité des HES vaudoises 2016, 2017 et 2018)*

Haute école	Type de prestation	Montant global		
		2018	2017	2016
ECAL	Mandats (souvent intégrés dans les modules des filières)	362'840 CHF	490'530 CHF	810'000 CHF
HEIG-VD	Expertises, mandats Ra&D, formations	1'870'000 CHF	2'230'000 CHF	2'080'000 CHF
HESAV	Formations, expertises, mandats Ra&D	542'079 CHF	790'852 CHF	526'000 CHF
La Source	Formations, mandats Ra&D, soutien « développement et analyse des pratiques », mandats et conférences	244'004 CHF	195'089 CHF	185'000 CHF
HETSL	Expertises, conseils, formations, perfectionnement, participation à des commissions ou comités ou conseils, conférences, évaluations, supervisions	180'145 CHF	119'199 CHF	42'000 CHF
HEMU	Formations, concerts, animations culturelles, prestations publiques et privées	536'556 CHF	558'380 CHF	490'000 CHF

Objectif 3.3 Renforcer la présence et la position des hautes écoles vaudoises de type HES dans les débats de société

Cet objectif rejoint l'objectif précédent, tout en mettant plus particulièrement l'accent sur l'importance d'organiser des manifestations visant un large public. On peut par exemple relever l'organisation de journées portes ouvertes, d'expositions, de concerts, de masterclasses et la participation des HE à des émissions de radio ou de télévision, ou encore à des publications.

A titre d'exemple, on peut notamment mentionner les cours dispensés par l'**ECAL** à des étudiants de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), et qui font partie du programme d'enseignement des sciences humaines et sociales de l'EPFL. A travers des projets réels et pratiques, les étudiants de l'EPFL sont amenés à découvrir et comprendre l'approche d'un designer en option design graphique ou design industriel. Ils cherchent à développer des scénarios d'utilisation et des formes d'expression originales pour créer de nouveaux objets. Autre exemple de prestation de service, le mandat donné à l'**ECAL** par la société Realstone SA, propriétaire du quartier de Sébeillon à Lausanne, pour la réalisation d'un événement artistique. Ainsi, une exposition photographique, « Expérience Sébeillon », a été déployée du 23 mai au 3 juin 2018 au coeur même de ce quartier.

Des étudiants de deuxième année en Bachelor Photographie, sous la direction du photographe de mode Philippe Jarrigeon, se sont attelés à briser les dogmes de la photographie d'architecture afin de proposer une nouvelle vision du genre.

A la **HETSL**, on peut noter par exemple trois mandats importants pour l'année 2018 (plus de CHF 20'000) :

- la création d'un « Quiz égalité : 25 questions pour tester vos connaissances en matière d'égalité entre femmes et hommes », pour le Réseau Égalité & Diversité de la HES-SO ;
- la révision du guide de l'employeur pour l'Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté (AVOP) ;
- le développement de la formation en ergothérapie en santé mentale en Bosnie Herzégovine, mandatée par la Confédération suisse et les cantons de Genève, Jura, Berne et Fribourg.

A la **HEIG-VD**, des prestations de service sont fournies par tous les instituts de la HE. De grandes différences peuvent être observées dans l'ampleur des mandats et dans le type de prestation. Pour ne citer que quelques exemples, les prestations de service peuvent prendre la forme d'une analyse d'emballages, d'une fabrication d'une petite série de pièces par fabrication additive ou d'un audit « industrie 4.0 » d'une entreprise. Enfin, pour l'année 2018, ce ne sont pas moins de 697 articles mentionnant la **HEIG-VD** qui ont paru dans les médias suisses (données d'Argus Data Insights).

Objectif 3.4 Viser l'autofinancement de la formation continue

En ce qui concerne l'autofinancement de la formation continue, il est important de rappeler que le Parlement fédéral a adopté le 20 juin 2014 la Loi sur la formation continue. Cette loi mentionne que l'Etat ne peut fausser la concurrence dans le cadre de l'offre de formation continue. La concurrence n'est pas entravée si les offres de formation continue des HE sont proposées à un prix permettant de couvrir les coûts et si elles ne sont pas semblables à des offres non subventionnées fournies par des prestataires privés. C'est dans ce contexte que l'objectif 3.4 a été fixé par le Conseil d'Etat.

A **HESAV**, l'autofinancement de la formation continue reste un défi. La concurrence avec les autres HE (HES, Universités), les associations professionnelles et les instituts de formation privés rend le travail complexe. Jusqu'ici, **HESAV** a privilégié le partenariat avec des institutions sanitaires (CHUV, ASTRM, Terre des hommes, etc.) proposant des offres spécifiques à leurs besoins. Cette politique a permis de répondre à des besoins de niche pour des formations très orientées sur la pratique et parfaitement calibrées. Cependant, la population concernée reste faible et malgré des études d'opportunité positives et des offres jugées de qualité, les professionnels n'ont pas ou peu répondu (2 offres de CAS pour les techniciens en radiologie médicale n'ont pu être ouvertes, malgré le soutien des services de radiologie et de l'Association Suisse des Techniciens en radiologie médicale). Le coût de ces formations CAS reste un obstacle, notamment par le fait qu'elles n'apportent pas forcément de plus-value salariale pour les professionnels de ces domaines (pas de notion de spécialisation). Face à ces constats, **HESAV** est en train de revoir sa politique pour la formation continue, afin notamment de développer davantage les cours de perfectionnement qui répondent mieux aux possibilités actuelles des professionnels.

De son côté, la **HEIG-VD** a révisé en 2018 son processus d'ouverture et de validation des budgets de formation continue et le processus d'ouverture des formations. Cette démarche a également intégré une révision du taux d'overhead qui passe de 15% à 25%. Ces mesures contribuent à améliorer le degré d'autofinancement de la formation continue. Les impacts de ces adaptations au niveau des données analytiques ont affecté une partie de l'année 2018, mais les principaux effets seront visibles à partir de 2019. Le taux de couverture sur les charges directes 2018 pour le pilier 2 « Formation continue » est en progression par rapport à 2017. Il est de 130% et en conformité avec la cible de 125%. Le volume financier de 2018 (fonds externes) pour le pilier 2 « Formation continue » est de CHF 2'496'024.

D'une manière générale, les efforts visant à l'autofinancement de la formation continue doivent encore être poursuivis dans la plupart des HES vaudoises. C'est pourquoi cet objectif a été inscrit au PIC 2021-2024 (cf. axe 3, objectif 2 Gérer l'offre de formation continue de manière efficiente, action a. Poursuivre les efforts visant à l'autofinancement de la formation continue).

Concernant plus spécifiquement l'offre de formation continue, celle-ci varie beaucoup entre HE (cf. tableau 12 ci-dessous).

Dans les domaines artistiques, la tradition des masterclasses données par un professeur ou un professionnel est très implantée : ceci se traduit par une offre plus limitée en CAS ou MAS au sein de l'**ECAL** ou de l'**HEMU**.

Dans les métiers de la santé ou du travail social notamment, la pratique repose largement sur des formations complémentaires certifiantes et non certifiantes, ce qui se voit dans l'offre des HE concernées (**HESAV**, **La Source** et **HETSL**). De nombreuses formations sont proposées en partenariat ou comme prestations avec/pour des partenaires institutionnels comme le CHUV ou le secteur de l'enseignement. Les HE sont à l'écoute des demandes qui viennent du terrain afin de proposer les formations les plus adaptées aux besoins des praticiens. A ce titre, les HE organisent de plus en plus souvent des formations courtes, modulables et personnalisables.

HESAV, de son côté, propose essentiellement des CAS (à l'exception d'un DAS), dont la plupart sont réalisés en partenariat avec des institutions sanitaires qui disposent de l'expertise clinique nécessaire à l'enseignement. Du côté de **La Source**, 5 CAS ont été proposés en 2018, de même que 2 DAS, dont celui de l'« Action communautaire et promotion de la santé ». **La Source** a également proposé 4 modules non certifiants en 2018, soit 2 de plus qu'en 2017. **La Source** a enfin concrétisé en 2018 un nouveau dispositif de formation postgrade encourageant le Life Long Learning permettant ainsi aux professionnels de faire reconnaître les acquis antérieurs, de personnaliser leur programme avec des modules à option et de profiter d'échanges entre professionnels de différents contextes. Ce dispositif devrait à terme favoriser l'autofinancement de la formation postgrade. Enfin, il est constaté une augmentation de l'offre de CAS à la **HEIG-VD** entre 2017 et 2018, passant de 18 à 25 CAS, où une tendance aux formations courtes – CAS et formations non certifiantes – se confirme, avec une croissance des effectifs.

En ce qui concerne la formation continue, un dernier enjeu à mentionner est celui de la concurrence entre les formations postgrades des HE et celles proposées par le tertiaire B. Cette problématique a demandé un suivi attentif. A titre d'exemple, des contacts sont menés avec les organisations du monde du travail (OrTra) afin de positionner l'Unité de formation continue de la **HETSL** dans le périmètre des formations donnant accès à la possibilité de s'inscrire à des examens de brevets fédéraux. Des contacts fructueux ont notamment été noués avec l'OrTra ARTECURA, en sa qualité d'organisation faîtière des associations suisses de thérapie à médiation artistique. L'enjeu est important pour maintenir le remboursement des caisses-maladie relatif aux prestations assumées par les art-thérapeutes diplômés au sein de la **HETSL**.

Tableau 12 – *Nombre de formations continues offertes (seul ou en partenariat), 2018 et 2017 (source : rapports d'activité des HES vaudoises)*

	2018				2017			
Haute école	**CAS**	**DAS**	**MAS**	**Non certifiantes**	**CAS**	**DAS**	**MAS**	**Non certifiantes**
ECAL	0	0	2	0	0	0	2	0
HEIG-VD	25	0	6	20	18	0	6	11
HESAV	7	1	0	6	12	1	0	7
La Source	5	2	0	4	5	2	0	2
HETSL	12	6	1*	80	13	2	0	80
HEMU	1	0	0	0	2	0	0	0

*MAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, cursus administrativement porté par la HETS-GE.

Quatrième axe – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Evaluer et adapter le fonctionnement institutionnel de la HES-SO

Cet objectif était spécifiquement adressé au Rectorat de la HES-SO. Il fait l'objet d'un suivi indirect dans le cadre des rapports de suivi annuels et dans le cadre du rapport d'évaluation de la COQ 2017-2020 qui sera rédigé par la HES-SO au terme de la période du cycle stratégique.

Objectif 4.2 Viser une consolidation institutionnelle des hautes écoles vaudoises de type HES

La consolidation institutionnelle souhaitée par le Conseil d'Etat portait notamment sur l'optimisation de la gestion académique, administrative, financière et RH et sur la mise en place, respectivement, la consolidation, du système de contrôle interne de chaque HE.

Dans ce cadre, on peut noter que l'autonomie conférée aux HES vaudoises au moment de la mise en œuvre de la LHEV est accompagnée d'une surveillance et d'un suivi de l'Etat (art. 9 LHEV) :

- la gestion des hautes écoles est placée sous la surveillance de l'Etat. Elle est exercée par le Département ;
- le Département assure le contrôle et le suivi de l'activité des HE.

Les comptes des HE sont dorénavant contrôlés par des auditeurs externes qui ont également attesté pour chaque HE de l'existence d'un système de contrôle interne.

Par ailleurs, un suivi budgétaire structuré interne à chaque HE est en place et le Département est régulièrement informé en cours d'année de l'évolution de la situation financière de chaque institution.

Dans le cadre du suivi des HE par le Département, les HES vaudoises fournissent à ce dernier leurs comptes annuels, accompagnés du rapport des réviseurs des comptes, de leur rapport d'activité ainsi que d'un rapport relatif aux missions particulières.

Afin de répondre à l'objectif 4.2, on peut également souligner qu'un Conseil représentatif (art. 27 LHEV) et un Conseil professionnel (art. 30 LHEV) ont été mis en place dans chaque HE et que tous les règlements internes qui découlent de la mise en œuvre de la LHEV ont été adoptés ou sont sur le point de l'être.

Enfin, pour assurer le suivi des HE, le Département organise des rencontres régulières que ce soit avec l'ensemble du Collège des HES vaudoises ou de manière bilatérale avec chaque HE.

Objectif 4.3 Assurer la qualité de l'enseignement et du fonctionnement institutionnel

Il convient ici de rappeler que la HES-SO, en tant qu'institution, est soumise à l'obligation d'accréditation de la part de la Confédération (art. 28 LEHE). L'accréditation institutionnelle constitue la condition sine qua non pour le droit à l'appellation HES et à l'obtention du financement fédéral. Dans ce cadre, chacune des HE de la HES-SO, dont les six vaudoises, ont dû développer des mécanismes adéquats en matière d'assurance qualité pour contribuer à l'accréditation institutionnelle de la HES-SO. Le 22 mars 2019, le Conseil suisse d'accréditation (CSA), dont le Comité d'experts est chargé d'accréditer toutes les HE suisses au moyen d'une procédure commune, a octroyé l'accréditation institutionnelle à la HES-SO, consacrant ainsi sa capacité à assurer et développer elle-même la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de service. Cette décision marque l'aboutissement d'un processus réflexif de grande ampleur initié en septembre 2017. Valable durant sept ans, l'accréditation est assortie de conditions qui seront autant d'axes prioritaires pour le développement de la qualité au sein de la HES-SO. Ces conditions devront être remplies d'ici à 2022.

L'accréditation obtenue par la HES-SO concourt donc à démontrer, par répercussion de la certification, la qualité de l'enseignement et du fonctionnement institutionnel des HES vaudoises.

Objectif 4.4 Renforcer le profil spécifique des hautes écoles vaudoises de type HES

La relève du personnel de recherche répond à deux logiques : l'une externe, afin de chercher sur le marché les compétences dont la HE a besoin en fonction de ses priorités (développement ou renforcement de certaines thématiques, développement de synergies), et l'autre interne, en utilisant la typologie des fonctions pour faire évoluer la carrière de certains collaborateurs. Le cadre légal et règlementaire impose par ailleurs une double exigence quant au profil requis pour accéder aux fonctions, notamment professorales : disposer des titres académiques nécessaires et d'une expérience professionnelle significative, de plusieurs années, en lien avec le domaine enseigné. Pour mieux répondre à cet enjeu de liens forts avec la pratique, la **HEIG-VD** vise à soutenir le développement d'expériences professionnelles de terrain pour son personnel d'enseignement et de recherche.

La HE encourage par exemple des membres du PER à compléter leurs années d'expérience professionnelle par des mesures d'immersion au sein d'entreprises partenaires.
A **HESAV**, certains maîtres d'enseignement souhaitent conserver une pratique clinique. Ils pratiquent leur activité à titre accessoire, la plupart du temps dans des structures privées (cabinets) mais aussi publiques qui autorisent un taux d'activité faible. Un engagement dans des institutions sanitaires à petit pourcentage reste toutefois difficile à obtenir par ces professionnels. **HESAV** encourage le personnel à conserver une pratique professionnelle en plus des activités au sein de l'institution.

Objectif 4.5 Renforcer les échanges au niveau des collaborations et de la mobilité

Cet objectif vise le renforcement des échanges, tant par la coopération nationale et internationale, que par la mobilité des étudiants et du personnel. Les collaborations avec des institutions suisses et étrangères sont primordiales, car c'est en se confrontant avec ce qui se fait ailleurs qu'il est possible de s'améliorer et d'évaluer son niveau de compétitivité. Les échanges des étudiants, en particulier bachelor, et du personnel d'enseignement et de recherche, sont de leur côté très enrichissants, tant du point de vue de la formation que de la recherche. Dans ce cadre, on peut rappeler que le Département octroie un financement particulier au programme des universités d'été. Mis en place depuis 2007, ce programme vise à faciliter les échanges internationaux, hors Europe, d'étudiants et de professeurs des hautes écoles vaudoises de type HES, sur un principe de réciprocité.

Dans toutes les HES vaudoises, la mobilité des étudiants et du personnel d'enseignement et de recherche, a pris son essor ces dernières années, avec des différences selon la tradition académique de chaque HE. Ainsi, en musique, la mobilité est essentiellement liée à la volonté des personnes (étudiants ou PER) de suivre un professionnel précis et d'assister à des masterclasses.

L'**ECAL** a pris le parti de limiter le nombre d'étudiants qu'elle accepte (7 en 2018 et 12 en 2017) afin de pouvoir leur garantir des conditions d'accueil de qualité. D'autres HE, notamment la **HETSL**, auraient la possibilité de recevoir plus d'étudiants étrangers en mobilité mais se heurtent aux barrières de la langue, du coût de la vie en Suisse ou à des droits de pratique dans certaines filières, notamment dans le domaine de la santé. Au niveau de la langue, **HESAV** souligne le succès de son module en anglais « *HESAV international module exchange in forensic radiography* ». Pour la **HEIG-VD**, si l'année 2016-2017 a été une année record, une baisse a été constatée en 2017-2018. Toutes les HE saluent la dynamique positive que représente la présence d'étudiants étrangers en leur sein (cf. : tableau 13).

En ce qui concerne les séjours à l'étranger, la demande des étudiants augmente et toutes les HE disposent d'accords bilatéraux avec des institutions étrangères, pour la plupart en Europe. Beaucoup d'étudiants prennent part à une summer university (placée sous l'égide de la DGES) et les séjours longs (pour un stage, un semestre ou une année) augmentent. Les étudiants dans le domaine de la santé effectuent, par exemple, souvent le stage exigé par le cursus à l'étranger. Les obstacles à la mobilité restent les coûts, la langue ou la difficulté à concilier un départ avec les engagements personnels. Le tableau 13 renseigne du nombre total d'étudiants IN et OUT et souligne que 518 étudiants étaient en mobilité « OUT », et 219 en mobilité « IN ». La différence entre les étudiants « IN » et « OUT » est donc importante. En 2018, ce sont au total 737 mobilités IN et OUT qui ont eu lieu. En comparaison, ce sont 189 étudiants pour **La Source**, 117 pour l'**ECAL**, 154 pour la **HEIG-VD**, 67 pour la **HETSL**, 203 pour **HESAV** et 7 pour l'**HEMU**.

Tableau 13 – *Nombre d'étudiants IN et OUT selon les types de programmes, 2017-2018*[8] *(source : rapports d'activité des HES vaudoises)*

Haute école	IN			
	Echanges	Stages	SU	Total
ECAL	7	-	-	7
HEIG-VD	2	35	18	55
HESAV	9	34	35	78
La Source	5	3	44	52
HETSL	8	15	-	23
HEMU	4	-	-	4
Total	35	87	97	**219**

Haute école	OUT			
	Echanges	Stages	SU	Total
ECAL*	4	5	101	110
HEIG-VD	44	10	45	99
HESAV	6	47	72	125
La Source	10	85	42	137
HETSL	13	20	11	44
HEMU	3	-	-	3
Total	80	167	271	**518**

**L'ECAL compte en plus 15 étudiants et diplômés en résidence (Mexique, Brésil et Chine) et diplômés en stage au China Hardware Innovation Camp (Shenzen et Hong Kong).*

Concernant les collaborations institutionnelles, toutes les HE ont développé leur réseau ces dernières années. Beaucoup de collaborations se décident en vue de places de stages, d'échanges de pratiques et de compétences, dans le cadre de projets de recherche ou pour faciliter la mobilité des étudiants et des collaborateurs.

En 2018, la **HEIG-VD** a signé de nouvelles conventions avec des institutions suisses (+7 collaborations par rapport à 2017) et avec des institutions étrangères (+5 collaborations par rapport à 2017). De son côté, **HESAV** a renforcé les collaborations en 2018, notamment avec la HEIG-VD, l'ISSUL (Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne) et le Centre de Médecine du Sport du CHUV. Ce renforcement permet de consolider les fondements d'un pôle d'expertise « mouvement et santé » qui s'inscrit dans les options stratégiques soutenues par le Canton, notamment en vue des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2020 ou des activités de ThinkSport. **La Source** a connu une montée en puissance des cours interprofessionnels organisés conjointement avec la Faculté de Médecine de l'UNIL. On peut noter également le succès continu des modules interprofessionnels et internationaux d'immersion communautaire (IMCO) destinés aux étudiants en médecine (UNIL) et en soins infirmiers. Un programme test avec l'IMD, axé sur la question du « branding » et de la création de produits et d'entreprises, a été lancé par l'**ECAL** en 2018 et a notamment débouché sur un programme de coaching des étudiants et de collaborations avec des étudiants du MBA de l'IMD.

[8] Comme la comptabilisation du nombre de séjours IN et OUT a été modifiée dans certaines HE, une comparaison avec 2017 n'est pas possible.

Objectif 4.6 Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures

Plusieurs projets sont en cours de planification ou de réalisation au sein des HES vaudoises (cf. : tableau 14) et nécessitent le suivi de la direction des institutions concernées et du Département.

Pour **La Source**, le projet Beaulieu a été finalisé en 2018. De nouvelles surfaces offrent l'espace nécessaire à une HE de 1'000 étudiants et ont permis de quitter les locaux de Sébeillon. **La Source** occupe ainsi deux sites proches. Le projet phare pour **HESAV** est le Campus Santé, avec pour enjeu de réunir les 4-5 sites actuels en un seul site.

Tableau 14 – *Projets d'infrastructures au sein des HES vaudoises (2019)*

Haute école	Projet	Etat - Délai prévu
ECAL	Matériauthèque (réaffectation de locaux)	2017 (terminé)
HETSL	Entretien interne du bâtiment C (agrandissement de la cafétéria réservée au personnel, WC accessibles aux personnes en situation de handicap, portes coupe-feu)	2018 (terminé)
HESAV	Campus Santé : F0. Cahier d'avant-projet validé	2023 (livraison du bâtiment)
HEIG-VD	Projet campus (aula, salle de conférence, showroom et espace pour étudiants) Requalification de l'entrée du site Mise en conformité du site Cheseaux 1 aux normes incendies	2018 (inauguration) 2018 (terminé) en attente
HEMU	Aménagement et équipement de studios d'enregistrement au Flon	2019 (terminé)
La Source	Transformation du corps central du Palais de Beaulieu Libération des surfaces Sébeillon pour la HEP	2018 (exploitation par les étudiants) 2019 (inauguration)

Des besoins futurs ont par ailleurs été identifiés par les HES vaudoises qui les ont intégrés à leur PdD respectifs : la **HEIG-VD** a comme projet de mettre en œuvre un campus unique visant à regrouper l'ensemble de la haute école sur un seul site ; le principal enjeu pour la **HETSL** consiste à proposer des locaux adaptés au LaReSS (laboratoire de recherche) et plus particulièrement aux chargés de recherche.

Objectif 4.7 Aider à l'intégration professionnelle des étudiants

Les HES vaudoises doivent veiller à développer des programmes de soutien aux futurs diplômés, notamment dans leurs recherches d'emploi. La constitution d'un réseau d'alumni et les échanges entre étudiants, personnel d'enseignement et de recherche et professionnels sont également des outils importants pour garder le lien avec le terrain et faciliter le passage vers le monde professionnel. Le soutien aux alumni fait par ailleurs partie des conditions posées à l'accréditation institutionnelle de la HES-SO.

A l'**HEMU**, le développement des prestations destinées aux alumni s'est fortement accéléré ces deux dernières années, même si le réseau lui-même doit encore être consolidé. Ce développement est intervenu au travers d'offres concrètes réservées à nos alumni : concours Kattenburg, Lausanne Soloists, concours de composition JOJ, etc. Par ailleurs, la nouvelle mouture du magazine Nuances de la HE et les réseaux sociaux font la part belle aux réussites des étudiants et anciens étudiants de l'**HEMU**.

L'**ECAL** met en œuvre différentes actions pour préparer ses étudiants aux carrières de l'art et du design. Au niveau de l'enseignement, cette mission passe notamment par ses différents programmes HES bachelor, master et MAS. Au sein de ceux-ci, le lien durable avec la pratique représente un rouage essentiel dans la mécanique de

la HE : projets, partenariats et mandats liés au monde professionnel sont intégrés aux cursus. La HE soutient également le développement de son réseau d'alumni. L'EXECAL est l'association des étudiants et des amis de l'**ECAL**. Cette association regroupe des alumni, ainsi que des personnes ou entités désirant faire partie du réseau de l'**ECAL**. Les diplômés bénéficient ainsi de plusieurs prestations offertes : l'accès à un annuaire des diplômés, des offres d'emploi et des concours, une visibilité via le « yearbook » (depuis 2012), la possibilité d'être membre des groupes **ECAL** Facebook et LinkedIn, l'accès et la possibilité de présenter des travaux post-ECAL sur un blog public. D'autres avantages sont offerts aux alumni tels que l'accès à la Bibliothèque et à la Matériauthèque, des tarifs préférentiels aux Sports universitaires Lausanne, l'invitation au Book Club (rencontres organisées par la bibliothèque avec des diplômés de l'**ECAL** présentant une de leurs publications) et au Ciné Club **ECAL**. Des travaux sont en cours pour poursuivre le développement du réseau des alumni de l'**ECAL**.

La **HEIG-VD** met en œuvre un projet de développement et d'animation du réseau des alumni, qui vise à déployer un réseau actif, bénéfique à la fois pour les étudiants et pour la HE. La première étape du projet a consisté en la réalisation d'un état des lieux. Aujourd'hui, les alumni ont une adresse e-mail **HEIG-VD** de redirection à vie. La **HEIG-VD** dispose d'une plateforme dédiée aux alumni, accessible depuis son site internet. Celle-ci leur donne entre autres accès à des offres d'emploi, aux nouvelles et événements de la **HEIG-VD**, aux coordonnées et photos des autres alumni. Cette plateforme est gérée en interne par la **HEIG-VD**. La HE organise une fois par année au moins, lors de la journée portes ouvertes, un événement dédié à l'ensemble des alumni. Chaque département et/ou filière organise également des activités avec sa propre communauté d'alumni. La HE a par ailleurs prévu de mettre à jour et de développer la plateforme actuelle des alumni, de créer et animer un groupe LinkedIn dédié aux alumni et de développer l'offre de prestations à leur intention.

Conclusion

Les exemples de réalisations mises en œuvre au sein des HES vaudoises présentés ci-dessus, basés sur les rapports d'activité annuels des HE, les rapports de suivi du mandat de prestation conclu entre chaque HE et la HES-SO et les rapports annuels des HE portant sur les missions particulières, permettent de conclure que les objectifs fixés dans le cadre du Plan d'intentions cantonal 2017–2020, adopté par le Grand Conseil le 30 juin 2015, sont pour nombre d'entre eux pleinement atteints, ou déjà largement mis en œuvre. Il est toutefois utile de rappeler que compte tenu de la date d'entrée en vigueur de la période sur laquelle porte le PIC 2017–2020, du caractère « roulant » du cycle stratégique et de la période d'élaboration du PIC 2021–2024, une certaine marge de manœuvre reste à disposition des HE pour l'entière réalisation des objectifs qui leur ont été fixés.

A ce stade, on peut relever que les transformations souhaitées notamment au moment de la mise en œuvre de la LHEV ont été réalisées par les HES vaudoises. En effet, en adéquation avec le degré d'autonomie défini par le cadre légal (C-HES-SO et LHEV), les HES vaudoises ont développé et consolidé leurs compétences de gestion des processus académiques, administratifs, financiers et RH, conformément à l'objectif 4.2 du PIC 2017-2020. Elles ont enfin veillé à consolider leur système de contrôle interne, afin de garantir une gestion solide de chaque institution.

En parcourant les exemples de réalisations présentés, c'est une image positive et forte des HES qui se dessine et qui confirme que les HES vaudoises contribuent pleinement au rayonnement du canton de Vaud. Visionnaires, proposant des projets de Ra&D de pointe, ancrées dans le tissu économique et social régional et fières de former des étudiants répondants aux besoins du marché du travail, les HES vaudoises ont su tisser un réseau solide de compétences et contribuent ainsi au développement socio-économique du Canton. A titre d'exemple, on peut notamment citer la participation récente des HES vaudoises aux Jeux olympiques de la jeunesse 2020 (JOJ2020), pour lesquels elles se sont fédérées afin d'apporter aux athlètes et au public leurs compétences et leur savoir (animations sur les thèmes du mouvement, de la nutrition et du sommeil ; composition de la chanson des JOJ2020 et de la musique des cérémonies de remise des médailles ; participation à un spectacle sur les arts urbains et le sport ; création de la vasque olympique, de l'estrade et du plateau des médailles…). Cet exemple témoigne à la fois de la diversité et de la richesse des HES vaudoises, tout comme de la capacité de ces dernières à travailler ensemble dans le but de fédérer la population autour d'un projet et de contribuer au rayonnement du Canton.

8. ABREVIATIONS

AHES	Accord intercantonal sur les HES
APS	Année Propédeutique Santé
ASD	Admission sur dossier
ASSC	Assistant en soins et santé communautaire
AVOP	Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté
BA ISC	Bachelor en Informatique et systèmes de communication
BADOC	Bureau d'appui et de coordination de la formation doctorale
BSc	Bachelor
C4	Centre coordonné de compétences cliniques
CAS	Certificate of advanced studies
CE	Conseil d'Etat
C-HES-SO	Convention intercantonale du 26 mai 2011 sur la Haute école spécialisée de Suisse occidentale
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
COQ	Convention d'objectifs quadriennale
CSA	Conseil suisse d'accréditation
CSHE	Conférence suisse des Hautes écoles
CSRE	Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation
DAS	Diploma of advanced studies
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGIP	Direction générale des immeubles et du patrimoine
ECAL	École cantonale d'arts de Lausanne
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
EHL	Ecole hôtelière de Lausanne
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
FBM	Faculté de biologie et de médecine
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
FNS	Fonds national suisse
FRI	Fonds de recherche et d'impulsion (pour la HES-SO), respectivement : Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (pour la Confédération)
HE	Haute école
HEdS La Source	Institut et Haute Ecole de la Santé La Source
HEE	Health, Engineering and Economics
HEIG-VD	Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud
HEM GE	Haute école de musique de Genève
HEMU	Haute école de musique Vaud Valais Fribourg
HEP Vaud	Haute école pédagogique du canton de Vaud
HES	Haute école spécialisée

HESAV	Haute école de santé Vaud
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HETSL	Haute école de travail social et de la santé Lausanne
HEU	Haute école universitaire (université ou école polytechnique fédérale)
IMCO	Immersion communautaire en médecine
IMD	International Institute for Management Development
IPS	Infirmier.ère.s praticien.ne.s spécialisé.e.s
IRMAS	Institut de recherche en musique et arts de la scène
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne
IUFRS	Institut Universitaire de Formation et de Recherche en Soins
JOM	Journée Oser tous les métiers
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles
LFCo	Loi fédérale sur la formation continue
LHEP	Loi sur la Haute école pédagogique
LSubv	Loi sur les subventions
MA	Master
MAI	Musique à l'image
MAO	Musique assistée par ordinateur
MAS	Master of advanced studies
MINT	Mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique
MOOCs	Massive Open Online Courses (cours en ligne ouverts et massifs)
MP	Mandat de prestations
MSc	Master of Science
OFS	Office fédéral de la statistique
OrTra	Organisation du monde du travail
PAT	Personnel administratif et technique
PdD	Plan de développement
PEC	Plan d'études cadre
PER	Personnel d'enseignement et de recherche
PIC	Plan d'intentions cantonal
PNR	Programme national de recherche
Ra&D	Recherche appliquée et développement
RA-HEV	Règlement sur les assistants des hautes écoles cantonales vaudoises de type HES
RCDAV	Réseau de compétences du domaine Design et Arts visuels
RH	Ressources humaines
RLHEV	Règlement d'application de la loi du 11 juin 2013 sur les hautes écoles vaudoises de type HES
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEPRE	Semestre préparatoire pour les candidats au Bachelor en Soins infirmiers en emploi
SI	Soins infirmiers
SILAB	Source Innovation Lab

swissuniversities	Association réunissant les Hautes écoles suisses (HEU, HES et HEP), siège en assemblée plénière en tant que Conférence des recteurs des Hautes écoles
SWITCH	Services de téléinformatique pour l'enseignement et la recherche
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
VAE	Procédure de validation des acquis de l'expérience

9. 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 sur le Plan d'intentions cantonal 2021-2024 des HES vaudoises.

ANNEXES

Annexe 1 – Plan d'intentions cantonal 2017-2020 des hautes écoles vaudoises de type HES
Annexe 2 – Plans de développement 2021-2024 des hautes écoles vaudoises de type HES

éc a l

ECAL/Ecole cantonale d’art de Lausanne

Plan de développement 2025-2028

ECAL / Ecole cantonale d’art de Lausanne
5, avenue du Temple
CH – 1020 Renens
Tél. : +41 (0)21 316 99 33
Mail : ecal@ecal.ch
Facebook : www.facebook.com/ecal.ch
Twitter : @ecal_ch
Vimeo : vimeo.com/ecal
Site internet : www.ecal.ch

Table des matières

1. Introduction 3
2. Vision 2028 4
2.1. Identité 4
2.2. Cadre général d'action 4
2.3 Analyse SWOT 4
2.4 Vision 5
3. Enseignement 6
4. Recherche appliquée et développement 8
5. Prestations de service 10
6. Politiques institutionnelles 11
7. Ressources 13
8. Planification de l'évaluation interne 14
9. Conclusion 15

1. Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement :

- Direction de l'ECAL, séance du 14.11.2023

Date du préavis du Conseil représentatif :

- Séance du 14.11.2023

Remarques éventuelles du Conseil représentatif : Les remarques du CR ont été intégrées dans le présent document.

Auteur·e ou personne de contact : Marilène Vuille, chargée de missions stratégiques

Le plan de développement 2025-2028, qui vise à guider les actions de l'ECAL tout au long de cette période stratégique quadriennale, tient compte des points d'attention formulés par le Canton et du mandat de prestations 2021-2024 conclu avec le Rectorat de la HES-SO. Il se situe en continuité avec les axes de travail retenus pour le cycle stratégique précédent, dont l'ambition était de relever des défis majeurs toujours (plus) d'actualité, à l'instar du maintien de l'attractivité de la haute école dans un marché hautement concurrentiel, ou de l'adaptation institutionnelle aux impératifs écologiques. Ce plan donnera lieu, dans le courant du premier semestre 2024, à un complément (stratégie sectorielle) tenant compte de la Stratégie globale et plan d'intentions de la HES-SO 2025-2028.

2. Vision 2028

2.1. Identité

Haute école d'art et de design, l'ECAL est une grande école de taille modeste. Grande par la reconnaissance locale, nationale et internationale que lui vaut l'excellence de ses formations, elle reste modeste quant au nombre de ses étudiant·es (environ 600 par an) et de son personnel fixe (environ 150 personnes). Au fil d'une histoire bicentenaire – l'ECAL doit son identité actuelle à divers avatars dont la forme originelle est l'École cantonale de dessin ouverte en 1821 –, elle a fait preuve d'une formidable capacité d'adaptation aux changements démographiques, techniques, économiques, institutionnels (elle a acquis le statut de HES dès la création officielle de la HES-SO en 1998) et d'anticipation des mutations artistiques et professionnelles dans ses domaines de compétence.

L'ECAL prépare ses étudiant·es aux différentes carrières de l'art et du design. Cette mission se décline en quatre axes stratégiques majeurs : l'enseignement, la recherche appliquée et développement, les prestations de service et la politique institutionnelle.

2.2. Cadre général d'action

L'ECAL mène ses missions à bien dans un contexte institutionnel, légal et organisationnel découlant de son statut de haute école spécialisée vaudoise : relations formalisées et régulières avec les autorités cantonales, en particulier la Direction générale de l'enseignement supérieur, ainsi qu'avec le Rectorat de la HES-SO.

La concertation au sein du Conseil de domaine Design & Arts Visuels, réunissant l'ECAL, l'EDHEA la HEAD–Genève et la HE-Arc Conservation-Restauration, et de sa Commission scientifique garantit une bonne coordination des missions de formation et de recherche dans l'espace romand. Les filières Bachelor et Master en Arts Visuels font l'objet d'une régulation, avec un quota d'étudiant·es fixé par haute école (ECAL, EDHEA et HEAD) ; la proposition de quotas soumise par le Domaine pour chaque année académique doit être avalisée par le Comité gouvernemental.

À l'interne, le dialogue entre la Direction et les unités académiques ainsi qu'avec les différents services qui permettent la réalisation des missions est constant. La Direction peut en outre compter avec le concours et l'expertise des organes consultatifs de l'ECAL : le Conseil représentatif et le Conseil professionnel.

2.3 Analyse SWOT

Forces	**Faiblesses**
Renommée régionale, nationale et internationale Forte attractivité (grand nombre de candidat·es, tant suisses qu'étrangers·ères) Insertion des enseignant·es (fixes et vacataires) dans la pratique professionnelle Grande qualité des partenariats conclus avec les acteurs du domaine des arts et du design et de la formation, ainsi qu'avec des institutions publiques et des entreprises Ouverture à toutes les formes de pratique artistique et créative Secteur Ra&D dynamiques, avec un nombre élevé de requêtes auprès d'organismes financeurs Infrastructures de pointe, en particulier dans le domaine numérique Autonomie de l'école dans sa gestion au sein du contexte des hautes écoles vaudoises	Croissance limitée en raison des infrastructures et des financements (Re)connaissance insuffisante de la recherche-création par les organismes de financement, dont le FNS Diversité encore insuffisante au sein du personnel de l'école Importante sollicitation du personnel fixe, avec risque de surcharge
Opportunités	**Risques**
Vitalité de la scène helvétique dans les champs des arts et du design	Limite du réservoir de recrutement d'étudiant·es, au regard de l'importance de l'offre universitaire romande (tous domaines confondus)

Développement de formations (initiales et continues) et renforcement des enseignements en adéquation avec les défis sociétaux Amélioration de la synergie entre département à l'occasion de la mise en œuvre des Plans d'études cadres Élaboration d'un modèle de formation de troisième cycle répondant aux exigences de la HES-SO pour les domaines artistiques Design & Arts Visuels et Musique & Arts de la Scène	Académisation des profils des enseignant·es, avec un éloignement des pratiques professionnelles Perte de qualité et d'impact pour la Ra&D, due à la réduction des contributions fédérales au domaine FRI Personnel de l'école accaparé par des tâches de gestion, de coordination, de reporting de plus en plus conséquentes, au détriment de ses principales missions

2.4 Vision

Constamment viser l'excellence, tout en prenant le risque de sortir des sentiers battus, d'innover, de réinventer ses pratiques dans un contexte politique, économique, technologique, environnemental et social en constante mutation, tel est l'état d'esprit affiché par l'ECAL. Son ambition à l'horizon 2028 est ainsi de :

- Placer les étudiant·es au centre de ses préoccupations en leur permettant de développer un positionnement personnel grâce au concours de praticien·nes confirmé·es, ainsi que d'artistes et de designers reconnu·es, dans un environnement propice au travail créatif et de qualité. Le lien durable avec la pratique se concrétise par une intégration régulière au sein des programmes d'études, de projets, partenariats ou mandats liés au monde professionnel. Il permet aux étudiant·es de s'inscrire au sein d'un réseau dense de relations qui favorisent leur future intégration professionnelle.
- Innover pour permettre aux futur·es diplômé·es d'évoluer, avec de solides compétences dans le domaine des arts et du design, dans un large panel de « professions hybrides » et d'être en phase avec les évolutions rapides du contexte politique, économique, technique, environnemental et social.
- Promouvoir la recherche en arts et en design comme moteur de l'innovation et faire reconnaitre sa spécificité auprès des bailleurs de fonds.
- Figurer parmi les meilleures universités d'art et de design dans le monde en collaborant avec des institutions de référence et renforcer l'attractivité de l'école en valorisant ses projets par des expositions, publications, festivals, concerts, concours et conférences.
- Participer à la dynamique de transition vers une société plus durable et plus équitable, en stimulant les réflexions du personnel et des étudiant·es ainsi qu'en favorisant les projets collaboratifs et interdisciplinaires.
- Faire valoir sa singularité, son autonomie et sa place dans le paysage de l'éducation en arts et design en Suisse et à l'international, avec la marge de manœuvre institutionnelle nécessaire pour assurer l'accomplissement de ses missions.

3. Enseignement

En matière d'enseignement, l'ECAL :

- propose une Année Propédeutique (PP, hors HES) aux titulaires d'une maturité ou d'un baccalauréat, afin qu'elles et ils acquièrent de solides compétences générales en art et design leur permettant ensuite d'accéder aux programmes Bachelors HES de l'ECAL ;
- dispose d'un portefeuille de formations de niveau Bachelor (BA) et Master (MA) en Arts Visuels, Design Industriel, Design de Produit, Design Graphique, Type Design, Cinéma, Photographie et Media & Interaction Design ;
- offre un programme de formation continue certifiée, ou Master of Advanced Studies (MAS) in Design for Luxury and Craftsmanship, destiné à des professionnel·les confirmé·es désirant se perfectionner dans des secteurs d'excellence des métiers d'art. Autre programme de formation continue, le MAS in Design Research for Digital Innovation, organisé en collaboration avec l'EPFL, permet à des designers et ingénieur·es de mener une recherche transdisciplinaire en vue de créer de l'innovation de rupture.

À l'ECAL, la formation dans les disciplines des arts et du design vise à permettre un positionnement personnel des futur·es diplômé·es. Dans la continuité des programmes d'études actuels, les plans d'études cadres qui entreront en vigueur pendant le cycle stratégique 2025-2028 privilégient des formats d'enseignement intégrant tutorat et invitation de praticien·nes reconnu·es, projets expérimentaux, mandats en lien avec la pratique professionnelle, expositions, et recourant à des méthodologies et à des approches variées. Ainsi, les formations s'inscrivent-elles dans un espace d'exploration dynamique, indispensable à la création. Des travaux innovants sont proposés, en lien direct avec l'environnement culturel, social, environnemental et professionnel – travaux souvent valorisés et favorablement reçus lorsque présentés au public. Ce chemin tracé par l'ECAL, et qui doit au final garantir à ses diplômé·es des débouchés dans le monde professionnel, mérite certainement d'être poursuivi, et ce, de manière plus intensive encore.

Depuis quelques années, les nouvelles technologies occupent une place de plus en plus importante dans la formation technique à l'ECAL. Emblématique à cet égard, le Centre des technologies rassemble au sein d'un même espace le *Deep Learning* (intelligence artificielle), la réalité augmentée, la réalité virtuelle ou mixte, la possibilité d'utiliser des capteurs médicaux, le *motion tracking,* la photogrammétrie, la domotique, la robotique ou encore les logiciels de *mapping*. Accessible à tou·tes, ce Centre sert à la fois de lieu de formation, de recherche collaborative, d'expérimentation technique et d'exploration créative. De la veille stratégique menée autour de ces nouveaux outils découle la volonté de l'ECAL d'intensifier la formation dans ce domaine et de compléter l'offre du Master en Design par l'ouverture d'une orientation en « Human Experience Design ». Celle-ci rendra les étudiant·es aptes à identifier les besoins et les désirs des utilisateurs·trices d'objets techniques et d'interfaces informatiques, ainsi que les facteurs culturels et émotionnels qui conditionnent l'adoption de solutions.

Partant du constat que les professionnel·les en activité dans les différents secteurs de la création (designers industriel·les, graphistes, photographes, designers d'interaction), indépendant·es, en agence ou en entreprise, sont inégalement doté·es des compétences désormais requises pour faire face à un faisceau complexe d'enjeux, l'ECAL a la volonté de développer la formation continue dans ce domaine. Elle offre aujourd'hui des modules de formation courte qui permettent aux participant·es d'acquérir des outils pratiques en matière de gestion d'entreprise, de conception durable, de prospective et d'analyse des tendances, ou encore de communication stratégique avec des expert·es d'une pluralité de secteurs. Elle projette de lancer un CAS en « Creative Leadership » réunissant ces différents modules dans le cadre du cycle stratégique 2025-28.

Dans sa mission d'enseignement, l'ECAL a les objectifs prioritaires de développement stratégique suivants :

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Intensifier la promotion de l'Année Propédeutique et des programmes BA de l'ECAL auprès des gymnases et écoles professionnelles de la région	En continu	Progression du nombre de candidat·es provenant de la région	–
Développer des opportunités de partenariat avec des institutions académiques d'autres domaines tels que les nouvelles technologies	En continu	Partenariats effectifs	–
Maintenir et développer des liens forts avec le monde professionnel, grâce à l'organisation de formations continues pour les professionnel·les,	En continu	Réalisation de projets en collaboration avec des organismes publics, privés, ainsi qu'avec des entreprises	–

ou à la négociation de stages en entreprises en Suisse ou à l'étranger pour nos étudiant·es			

Voici les activités courantes et les prestations que l'ECAL cherchera à développer pour la période 2025 – 2028 :

Propositions de prestations
Prestations courantes
• Développer, organiser et gérer l'Année Propédeutique • Développer, organiser et gérer les BA suivants : BA Arts visuels, BA Cinéma, BA Design Graphique, BA Design Industriel, BA Media & Interaction Design & BA Photographie • Développer, organiser et gérer les MA suivants et, le cas échéant, en collaboration avec les institutions partenaires : MA Arts visuels, MA Cinéma, MA Design de Produit & MA Photographie • Développer, organiser et gérer les formations continues suivantes : CAS en Creative Leadership, MAS in Design for Luxury and Craftsmanship et MAS in Design Research for Digital Innovation, programme géré par l'EPFL+ECAL Lab, une unité de l'EPFL installée à Renens dans le bâtiment de l'ECAL • Développer, organiser et gérer des formations continues certifiantes et non certifiantes • Gérer les parcours étudiant·es, notamment en matière de recrutement, d'admission, de promotion et d'exmatriculation • Développer et gérer la mobilité nationale et internationale des étudiant·es • Valoriser les travaux pratiques et théoriques auprès des partenaires culturels et économiques • Assurer l'immersion permanente des étudiant·es dans le monde professionnel.
Prestations de développement
Intensifier la promotion de l'Année Propédeutique et des programmes BA de l'ECAL auprès des gymnases et écoles professionnelles de la région
Développer des opportunités de partenariat avec des institutions académiques d'autres domaines tels que les nouvelles technologies
Maintenir et développer des liens forts avec le monde professionnel, grâce à l'organisation de formations continues pour les professionnel·les, ou à la négociation de stages en entreprises en Suisse ou à l'étranger pour nos étudiant·es

4. Recherche appliquée et développement

En matière de recherche appliquée et développement, l'ECAL :

- réalise des recherches tant dans le champ du design que dans celui des arts visuels ;
- développe des projets qui peuvent être catégorisés en trois types : recherche de base, telle qu'elle est pratiquée dans les sciences sociales ; recherche appliquée, en collaboration avec des partenaires de terrain et visant à produire des biens ou des services ; recherche-création, sous forme de réflexion et de pratique disciplinaire.

Malgré la difficulté de faire valoir la spécificité du domaine des arts visuels et du design auprès des bailleurs de fonds, la recherche s'est beaucoup développée à l'ECAL au cours des deux derniers cycles stratégiques. Un nombre croissant d'esquisses et de projets ont été déposés auprès de différents bailleurs de fonds (le FNS, Innosuisse, diverses fondations publiques et privées), avec un bon taux de succès. La majorité des projets financés, en plus des enseignant·es-chercheur·es, ont impliqué des assistant·es et environ un tiers des étudiant·es. Cette formule présente l'avantage de former une relève qualifiée dans la recherche en arts et design et, quelquefois, de développer des projets de recherche à partir de certains travaux de diplôme particulièrement innovants.

La recherche est un moteur en matière d'innovation et les nouvelles connaissances générées participent au renforcement des domaines d'expertise de l'école. Les résultats de la recherche sont également valorisés auprès de publics spécialisés et du grand public à travers des conférences, publications (dont une majorité en *open access),* expositions, performances, films, etc.

L'ECAL poursuivra ses efforts en vue de réaliser une recherche indissociable de la pratique créative, en intégrant des assistant·es et des étudiant·es, tout au long des prochaines années. Elle entend aussi contribuer au développement d'innovations rencontrant les objectifs de développement durable définis par l'ONU.

Les objectifs prioritaires de développement stratégique de la recherche à l'ECAL sont les suivants :

Objectifs de développement stratégique	**Horizon de réalisation**	**Indicateur de suivi**	**Critère ou valeur cible**
Conduire un nombre élevé de recherches impliquant la participation d'un·e ou de plusieurs assistant·es et étudiant·es	En continu	Maintien d'un nombre élevé de projets de recherche impliquant la participation d'un·e ou de plusieurs assistant·es et/ou étudiant·es	–
Contribuer aux développements des innovations sociales en lien avec les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU	En continu	Nombre de projets de Ra&D en lien avec les ODD	–
Promouvoir la spécificité de la recherche en arts visuels et en design auprès des bailleurs de fonds	En continu	Nombre de recherches financées par des fonds de tiers	–

Voici les activités courantes et les prestations que l'ECAL cherchera à développer pour la période 2025 – 2028 :

Propositions de prestations
Prestations courantes
• Développer, concevoir et réaliser des projets de Ra&D en cohérence avec la stratégie de recherche de l'ECAL • Développer une culture de la recherche axée sur la typologie suivante : recherche de base, telle qu'elle est pratiquée dans les sciences sociales ; recherche appliquée, en collaboration avec des partenaires de terrain et visant à produire des biens ou des services ; recherche-création, sous forme de réflexion et de pratique disciplinaire • Valoriser les chercheur·es et les résultats de la Ra&D, l'innovation et la création auprès des partenaires académiques, professionnels et artistiques, ainsi qu'après du grand public • Renforcer le transfert de connaissances entre la Ra&D et les enseignements • Assurer le transfert de connaissance et de technologie vers les milieux de la pratique professionnelle • Gérer la propriété intellectuelle • Assurer une gestion financière des projets, conformément aux normes des différents bailleurs de fonds, et en utilisant notamment les outils applicatifs communs de la HES-SO • Intégrer l'ensemble des activités de Ra&D dans les instruments de suivi et de reporting de la HES-SO

Prestations de développement
Conduire un nombre élevé de recherches impliquant la participation d'un·e ou de plusieurs assistant·es et étudiant·es
Contribuer aux développements des innovations sociales en lien avec les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU
Promouvoir la spécificité de la recherche en arts visuels et en design auprès des bailleurs de fonds

5. Prestations de service

En matière de prestations de service, l'ECAL :

- développe des collaborations avec les milieux culturels, économiques et institutionnels afin de faire bénéficier ses étudiant·es d'expériences stimulantes et orientées vers la pratique, tout en contribuant à l'effort d'innovation sur les places vaudoise, suisse et internationale ;
- entretient des partenariats avec des institutions et autres écoles nationales et internationales, actives dans les domaines de l'art et du design, ainsi que dans d'autres champs d'importance comme le management ou l'ingénierie, dans une perspective interdisciplinaire.

La notoriété de l'ECAL lui offre des points d'ancrage en Suisse, en Europe et ailleurs pour des collaborations multiformes. Dans ce cadre, des mandats sont confiés chaque année à l'école par des entreprises ou institutions. Ces collaborations ont un impact tant sur l'enseignement que sur la recherche. Sur demande des entreprises, ces mandats sont discutés à l'interne puis, une fois validés, intégrés dans les plans d'études des filières. Les prestations de service permettent avant tout aux étudiant·es de travailler en lien avec des acteurs issus de la pratique. Ainsi, elles·ils sont plongé·es dans les réalités professionnelles tout au long de leur cursus, grâce à des projets concrets, menés durant une semaine, un semestre ou une année. Arrivé·es au terme de leurs études, sachant allier théorie et pratique, savoirs artisanaux et connaissances technologiques de pointe, les diplômé·es de l'ECAL sont partie prenante d'un riche réseau d'acteurs et actrices issu·es de la pratique, ce qui facilite leur insertion dans le monde professionnel.

Les objectifs prioritaires de développement stratégique des prestations de service sont les suivants :

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Maintenir l'attractivité de l'ECAL comme acteur majeur de l'innovation en arts visuels et en design	En continu	Suivi par l'ECAL du caractère novateur et de la qualité des prestations de service	–
Assurer une valorisation des prestations de service afin de donner une visibilité à l'expertise de l'ECAL	En continu	Valorisation des prestations de service : publications, expositions, etc.	–
Assurer des liens durables avec les entreprises et institutions	En continu	Maintien et développement d'un riche réseau professionnel pour les étudiant·es et les alumnæ et alumni de l'ECAL	–

Voici les activités courantes et les prestations que l'ECAL cherchera à développer pour la période 2025 – 2028 :

Propositions de prestations
Prestations courantes
• Développer, concevoir et réaliser des prestations de services en lien avec les compétences développées au sein de l'ECAL • Entretenir et développer des collaborations avec les milieux économiques, institutionnels et culturels • Assurer une gestion financière des activités de prestations de service conformément aux normes comptables usuelles et viser leur autofinancement
Prestations de développement
Maintenir l'attractivité de l'ECAL comme acteur majeur de l'innovation en arts visuels et en design
Assurer une valorisation des prestations de service afin de donner une visibilité à l'expertise de l'ECAL
Assurer des liens durables avec les entreprises et institutions

6. Politiques institutionnelles

En matière de politique institutionnelle, l'ECAL :

- fait valoir sa singularité, son autonomie et sa place dans le paysage de l'éducation en arts visuels et en design en Suisse et à l'international ;
- réalise ses missions en phase avec un contexte politique, économique, technologique, environnemental et social en constante évolution.

L'un des ingrédients majeurs qui font l'excellence des formations offertes à l'ECAL est leur solide amarrage aux pratiques professionnelles les plus actuelles. Doté·es de savoir-faire en phase avec les demandes du marché du travail, les diplômé·es parviennent à s'y insérer rapidement, dans des domaines pourtant loin de souffrir de pénurie de main-d'œuvre. C'est pourquoi, compte tenu de son histoire, sa culture, son réseau par-delà les frontières et de la reconnaissance dont jouissent ses diplômé·es, il est essentiel que l'ECAL conserve son autonomie de projet et demeure l'entité centrale s'agissant des missions qui lui sont assignées. En parallèle, le travail effectué en collaboration avec les différentes écoles d'art et de design de la HES-SO doit être réalisé conformément à la stratégie du domaine Design et Arts Visuels, suivant le principe d'échanges d'information et de bonnes pratiques cher à ce domaine.

Sur le plan de sa gouvernance et de sa politique des ressources humaines, l'ECAL entend continuer à œuvrer en faveur de la non-discrimination et de l'égalité des chances. Elle poursuivra son engagement en faveur de la parité hommes – femmes, notamment à l'occasion des processus de nomination, et de manière plus générale en faveur d'une meilleure diversité et inclusion au sein du personnel de l'école.

Consciente du lien entre activités humaines, changements climatiques et perte de la biodiversité, l'ECAL souhaite aussi se positionner comme un acteur du champ des arts visuels et du design intégrant l'exigence de durabilité au sein de ses missions et dans son fonctionnement. Encourager l'implication d'étudiant·es, ainsi que de collaboratrices et collaborateurs, explorer les possibilités d'établir des partenariats avec des instances spécialisées dans la durabilité constituent des objectifs à poursuivre tout au long du prochain cycle stratégique.

Les objectifs prioritaires de développement stratégique de l'ECAL en matière de politique institutionnelle sont les suivants :

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Consolider la politique de la durabilité à l'ECAL afin de l'intégrer à ses missions ainsi qu'au fonctionnement de son site à Renens	En continu	Intégration effective de la durabilité à l'enseignement, la Ra&D, les prestations de service et la politique institutionnelle	–
Poursuivre l'objectif d'une meilleure diversité et inclusion au sein du personnel enseignant, administratif et technique de l'ECAL	En continu	Mise en place d'une politique de recrutement inclusive	–
Dans le cadre du réseau d'écoles constituant la HES-SO, promouvoir la spécificité de l'ECAL et son autonomie de projets	En continu	Projets réalisés de manière autonome	–

Voici les activités courantes et les prestations que l'ECAL cherchera à développer pour la période 2025 – 2028 :

Propositions de prestations
Prestations courantes
• Assurer et développer la qualité des activités académiques et institutionnelles, dans le cadre du système d'assurance et de développement de la qualité de la HES-SO • Gérer et développer les ressources humaines dans le respect des règles et dispositions en vigueur • Assurer la formation continue et le développement des compétences du personnel académique, administratif et technique • Gérer les ressources financières dans le respect des normes comptables en vigueur • Gérer et développer les infrastructures, conformément aux dispositions cantonales • Assurer la participation des étudiant·es et du personnel à la vie institutionnelle de l'ECAL • Développer les collaborations interinstitutionnelles

Prestations de développement
Consolider la politique de la durabilité à l'ECAL afin de l'intégrer à ses missions ainsi qu'au fonctionnement de son site à Renens
Poursuivre l'objectif d'une meilleure diversité et inclusion au sein du personnel enseignant, administratif et technique de l'ECAL
Dans le cadre du réseau d'écoles constituant la HES-SO, promouvoir la spécificité de l'ECAL et son autonomie de projets

7. Ressources

L'ECAL doit pouvoir bénéficier durablement de moyens adéquats pour être cohérente avec une offre académique de haut niveau et rester un acteur majeur de la formation et de la recherche en arts et design. Dès lors, l'objectif prioritaire de développement stratégique de l'ECAL en matière de ressources est le suivant :

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Veiller à obtenir un financement adéquat et durable, nécessaire à la mise en œuvre de ses missions et objectifs annoncés dans le présent plan de développement	En continu	Taux de couverture financière par mission et objectif adéquat et durable	Maintenir le niveau de financement adéquat

Voici les prestations que l'ECAL cherchera à maintenir pour la période 2025-2028 :

Propositions de prestations
Obtenir un financement adéquat et durable, nécessaire à la mise en œuvre de ses missions et objectifs
Gérer les ressources humaines en adéquation avec les besoins institutionnels
Gérer les infrastructures en adéquation avec les besoins des formations, de la recherche et de la communauté de l'ECAL

Besoins d'investissements

En regard des enjeux généraux et des objectifs de développement stratégiques, l'ECAL ne prévoit pas de développement nécessitant des investissements de grande ampleur (plus de 5 MCHF) pour 2025-2028.

8. Planification de l’évaluation interne

En matière de qualité, un système de contrôle interne (SCI) a été établi pour l’ensemble des secteurs d’activité de l’ECAL, dans le but d’assurer la traçabilité de l’organisation du travail et de prévenir les « risques ». Les procédures mises en place pour éviter la survenue des risques identifiés concernent notamment les finances, l’informatique, les ressources humaines et l’admission des étudiant·es. Le système est régulièrement audité par des organismes indépendants.

En ce qui concerne les filières d'études du domaine Design et Arts Visuels, celles-ci font aussi l'objet d'une démarche d’évaluation instaurée par une unité dédiée de la HES-SO. Compte tenu toutefois de la récente évolution de cette démarche, consécutive à une méta-évaluation menée par la HES-SO, un nouveau calendrier doit être adopté par le domaine pour l’évaluations de ses filières lors de la période 2025-2028.

9. Conclusion

Parmi les enjeux discernés pour la période 2025-2028, un défi pour l'ECAL sera de maintenir des prestations de qualité dans un contexte culturel, économique, technologique et environnemental marqué par des évolutions rapides aux tonalités contrastées. Comme toutes les hautes écoles, l'ECAL doit prendre en considération à la fois les exigences de la transition numérique et celles de la durabilité, ce qui imposera des ajustements difficiles à anticiper à l'heure actuelle. Le secteur Ra&D sera plus spécialement confronté au défi de faire reconnaître la recherche-création à un moment où s'annonce une compression des financements. Poursuivre une politique institutionnelle ambitieuse alors que le personnel est d'ores et déjà fortement sollicité, avec un reporting toujours plus envahissant, représente un autre défi de taille.

En continuité avec la période 2021-2024, l'ECAL devra se réinventer constamment pour rester en phase avec un monde des arts et de design hautement labile et concurrentiel, tout en conservant une ligne reconnaissable. Maintenir des liens forts avec le monde professionnel restera une tâche primordiale et ininterrompue. Il s'agira de gagner et renouveler la confiance de partenaires de qualité afin de continuer à développer des projets formateurs et novateurs, à établir des conventions de stage en entreprise pour des étudiant·es, à réaliser des prestations de service à haute valeur ajoutée.

Seuls des ressources et moyens appropriés permettront à l'ECAL de mettre en œuvre les objectifs annoncés, et plus largement rester un acteur majeur de la formation et de la recherche. Par conséquent, parmi l'ensemble des objectifs stratégiques, celui visant à obtenir un financement adéquat et durable est bien évidemment fondamental.

V3/ 16 novembre 2023

Plan de développement 2025 – 2028

Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL)

1. Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement : Conseil de fondation
Date d'adoption du plan de développement : 6 décembre 2023
Date du préavis du Conseil représentatif : 14 novembre 2023
Remarques éventuelles du Conseil représentatif : Les suggestions/demandes du CREP ont été intégrées directement dans le document
Personne de contact : Alessandro Pelizzari, Directeur de la HETSL

Remarques générales

Le présent Plan de développement est le fruit d'un travail collectif initié en été 2023 par le Collège des responsables académiques de la HETSL (CORE). Il a été mené par la Direction et les quatre Décanats de la Haute école (Travail social, Ergothérapie, Unité de formation continue et Laboratoire de recherche santé-social), avec le soutien des services d'amélioration continue et de la communication.

Afin d'assurer la cohérence du document avec ceux des autres HES, la réflexion a été nourrie par des échanges réguliers avec les Hautes écoles vaudoises, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) et les Domaines Travail social et Santé de la HES-SO, ainsi que par les débats issus de la Grande retraite de la HES-SO en septembre 2023. Le plan de développement a été soumis à la consultation des partenaires de terrain, réunis au sein du Conseil professionnel, et des représentant·e·s de la communauté HETSL au sein du Conseil représentatif. Conformément aux statuts de la HETSL, le Conseil de fondation adoptera le document en fin de processus.

Toutes les actrices et acteurs impliqué·e·s ont abouti au constat que la période 2025-2028 sera marquée par deux éléments structurants pour les activités de la HETSL :

- Le départ de la filière Ergothérapie pour rejoindre le Campus Santé de HESAV à l'horizon 2026-2027 oblige notre Haute école à repenser son fonctionnement et son activité. L'important travail d'accompagnement de ce transfert mobilise des ressources conséquentes, ressources qui n'ont pas été anticipées par le canton dans le cadre du projet, obligeant la HETSL à des arbitrages délicats pour assurer en même temps le développement nécessaire de la filière Travail social. Aussi, afin d'éviter un impact financier négatif de ce départ sur la HETSL, le Conseil de fondation a mandaté la Direction pour établir une stratégie afin de maintenir un niveau d'activité au moins équivalent à l'état actuel, mais axé sur la seule filière Travail social ;
- Les domaines du travail social et de la santé représentent un potentiel de croissance certain dans la mesure où les milieux professionnels se mobilisent actuellement pour faire face à des pénuries de personnel qualifié. La HETSL est ainsi sollicitée pour augmenter le nombre de ses diplômé·e·s et mieux répondre aux besoins du marché. Les deux filières étant soumises à une régulation par quotas qui ne répond aujourd'hui pas suffisamment à la demande, un des enjeux sera d'augmenter les effectifs estudiantins, ce qui entraînera aussi une augmentation du nombre de places de stage nécessaire. Il s'agira de questionner les mécanismes de régulation et les règles d'admission des deux filières, dans un contexte où les augmentations budgétaires ne sont de loin pas acquises.

Le présent Plan de développement intègre ces éléments et veut donner une orientation cohérente à une Haute école qui assume pleinement sa responsabilité sociétale et se tient prête à relever les défis de l'avenir. Il se situe dans la continuité d'un précédent travail participatif de repositionnement institutionnel, intégrant l'ensemble de la communauté HETSL et ses principaux partenaires professionnels, qui a abouti à un documents programmatiques « HETSL 2025 » et sa déclinaison en projets (« Nouvelles orientations »).

2. Vision 2028

Identité de la haute école

Depuis ses origines la HETSL contribue au développement de la formation et de la recherche dans les champs du travail social et de la santé. Animés de cette volonté, Monique et Claude Pahud créent en 1954 à Lausanne le « Centre de formation pour l'enfance inadaptée », une section décentralisée de l'école d'études sociales de Genève. En 1964, la fusion des deux écoles permet la création de l'École d'études sociales et pédagogiques (EESP). Une nouvelle section est créée un an plus tard : l'école d'Ergothérapie. En 2002, l'EESP intègre la HES-SO et prend l'appellation de Haute école de travail social et de la santé - EESP - Lausanne (HETS&Sa-EESP). C'est en 2020 que l'EESP devient la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HETSL).

S'engager.
Au cœur de la société.

Aujourd'hui la HETSL est une Haute école reconnue dans les milieux professionnels et académiques. Conformément à la loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV), ses programmes d'étude articulent au sein de la HES-SO le niveau pratique et théorique des enseignements et assurent une très bonne employabilité à ses étudiant·e·s. Outre les filières en Travail social et en Ergothérapie, le Laboratoire de Recherche Santé-Social (LaReSS) et l'Unité de formation continue (UFC) rayonnent bien au-delà des frontières cantonales et nationales. Avec la refonte de son identité visuelle qui réaffirme son ancrage dans des valeurs fortes, sa culture profondément participative, le renouveau de son Conseil de fondation et un Conseil professionnel qui réunit des personnalités des domaines du social et de la santé, la HETSL dispose d'importants atouts pour mener des projets ambitieux.

Cadre général d'action

Contexte général

Une première rencontre au printemps 2023 avec Monsieur le Conseiller d'État Frédéric Borloz, chef du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), a permis à la HETSL de présenter les défis et opportunités qui guideront son action ces prochaines années :

- Comme évoqué ci-dessus en introduction, la HETSL doit faire face au départ prochain de sa filière en Ergothérapie, ce qui nécessite un travail minutieux d'accompagnement mais annonce aussi une perte d'activité qu'il s'agira de combler avec de nouveaux projets ;
- La pénurie de personnel qualifié constatées par les milieux professionnels du social et de la santé doit trouver une réponse dans l'augmentation de l'offre de places de formation. Cette situation peut être considérée comme une opportunité de repositionnement de l'offre de la HETSL, avec une augmentation de son activité dans le domaine social (et des hautes écoles de santé dans le domaine de la santé) ;
- Cette situation milite également pour un renforcement des collaborations avec les Écoles supérieures, dont certaines déploient des stratégies concurrentielles avec les Hautes écoles. La HETSL a déjà renforcé sa collaboration avec l'Association Romande pour le Perfectionnement du Personnel d'Institutions pour Handicapés (ARPIH) pour compléter l'offre de formation existante et mettre en place des passerelles ;
- Avec ses Réseaux de compétences, son Observatoire des précarités et ses Pôles de développement, la HETSL a pu apporter un début de réponse à une augmentation des demandes des terrains professionnels pour des expertises, afin de faire évoluer les politiques sociales pour une prise en compte des nouvelles problématiques observées.
- En parallèle, la HETSL continue à faire évoluer sa gouvernance et son fonctionnement institutionnel afin d'être en cohérence avec les valeurs qui guident ses missions. Cela comporte notamment la mise en place et le développement de dispositifs de lutte contre toute forme de discrimination et de harcèlement, un élargissement des mesures qui visent l'inclusivité, l'établissement d'un plan climat et le renforcement de la participation à tous les niveaux.

Le Plan de développement s'inscrit dans une continuité des travaux déjà entrepris à la HETSL afin de répondre aux missions qui lui sont confiées par l'État de Vaud et de contribuer au développement des projets stratégiques menés au sein de la HES-SO.

Avec l'ambition de porter haut son engagement au cœur de la société, la HETSL a ainsi présenté en 2021 sa vision à l'horizon 2025. Disponible à l'adresse www.hetsl.ch/hetsl-2025, le document présente

les défis de la Haute école et réunit ses projets institutionnels. Sa construction s'est déroulée de manière participative, impliquant tout le personnel, les étudiant·e·s et les partenaires principaux. La Haute école s'attèle maintenant à concrétiser sa vision en valorisant l'atout principal des HES : la transversalité entre enseignement, pratique, recherche et formation continue.

Dans ce cadre, le Conseil de fondation a défini quatre axes de développement de la Haute école, une feuille de route opérationnalisée en 2023 et 2024 sous le titre de **« Nouvelles orientations »** avec les objectifs suivants :

- Enseignement : une offensive de qualification tout au long de la vie
    - Réformer ou abroger le processus de régulation et augmenter les quotas d'admission ;
    - Augmenter la flexibilisation des cursus en formation initiale et continue et développer la perméabilité des cursus ;
    - Différencier l'offre des thématiques et compétences enseignées dans la formation initiale et continue, avec une augmentation possible de l'activité de cette dernière.
- Recherche et prestations de service : des domaines d'expertise au cœur de la société
    - Proposer de nouvelles prestations pour les professionnel·le·s, les équipes et les institutions.

Dans l'immédiat, et pour pallier les situations les plus urgentes, la HETSL a prévu une progression du quota à l'admission de 20 étudiant·e·s en Travail social en 2024 et étudie la possibilité d'une augmentation de 20 étudiant·e·s supplémentaires par année académique d'ici 2027, pour autant qu'une augmentation budgétaire correspondante soit accordée par le canton. Le nombre d'étudiant·e·s en Ergothérapie a aussi progressé. Pour les deux filières, des efforts sont entrepris avec nos partenaires pour augmenter le nombre de places en formation pratique.

Dans ses réflexions, la HETSL se retrouve pleinement dans les évolutions majeures que la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) a identifiées. Au chapitre de la croissance démographique, le calibrage du dispositif de formation dépendra d'un nombre croissant de jeunes à former mais également du maintien en activité des professionnel·le·s. La HETSL sera réactive face à la numérisation, omniprésente dans tous les aspects de notre société. Elle a ainsi entamé une réflexion approfondie quant à l'usage du numérique dans l'enseignement et dans les métiers auxquels elle prépare ses étudiant·e·s. Les conséquences du changement climatiques amèneront aussi la haute école à en tenir compte dans tous ses champs d'activité.

La HETSL fait également siennes, dans un souci de cohérence, les intentions communes que la HES-SO entend déployer pour atteindre ses objectifs à l'horizon 2028 pour l'enseignement, la recherche et l'innovation, les contributions à la société et les politiques institutionnelles, conformément aux premiers éléments issus de la Grande retraite de l'automne 2023.

Analyse SWOT	
Forces Force de proposition, capacité d'anticipation Fonctionnement transversal entre ses missions Forts liens avec les terrains (vacataires, commission des études, recherches et PS) Développement des liens avec les ES (ex. ARPIH), création de passerelles Articulation enseignement et recherche Nouveaux PEC avec possibilité de flexibilité Soutien à la relève académique Conditions favorables pour le corps intermédiaire Stabilité et compétences du personnel Culture participative Accompagnement et soutien aux étudiant·es Diversité des recherches ; soutien à ces dernières Prise en compte de l'innovation sociale Pôles d'expertises reconnus (ex. Observatoire des précarités) Réputation de la HETSL dans les terrains	**Faiblesses** Devenir du processus de régulation non encore défini Manque de reconnaissance des métiers du TS Difficulté de recrutement du PER (Ergothérapie) Reconnaissance des acquis peu développée Ressources humaines PAT et PER sous tension avec notamment une surcharge des membres du PER, empêchant parfois de développer et mener des projets de recherche ou de répondre avec agilité à des offres ou appels Concurrence entre sites Faiblesse des collaborations internationales, notamment en termes de visibilité Déperdition de savoir-faire des collaborateurs et collaboratrices scientifiques en CDD Lisibilité de l'offre UFC Difficulté à intégrer les ODD de manière explicite
Opportunités Repositionnement de la HETSL Proposition d'augmentation de la population estudiantine Dynamique autour de l'interprofessionnalité et la collaboration entre HE Transformation des métiers par les nouvelles technologies Contexte de pénurie entraîne à développer de nouvelles modalités pour les cursus (temps partiel, VAE facilitée, flexibilité …) Nouveaux programmes FNS et Innosuisse, openscience Augmentation des défis sociaux définit de nouveaux champs de formation Modularisation peut permettre plus de collaborations avec les HE Alliance UNITA, possibilité de développer de nouvelles collaborations (pour l'international) Nombre et diversité de recherche à valoriser, notamment via les réseaux sociaux Positionnement de l'UFC Engouement autour de l'innovation sociale Flexibilisation des cursus	**Menaces** Baisse d'activité avec le départ de l'Ergothérapie Pénuries de personnel dans le social et la santé Besoins liés à l'augmentation du nombre d'étudiant·e·s non couverts (locaux, places de stage) Évolution de la formation des PF Discours médiatiques sur les difficultés des métiers qui diminue l'attrait de s'y former Ressources pour soutenir la volonté d'inclusivité Formation « généraliste » en concurrence avec des formations dites « spécialisées » Développement des formations ES et Bachelor professionnel Austérité budgétaire et financement insuffisant Concurrence accrue en matière de projets de recherche déposés Diminution du soutien des employeurs pour la formation continue en période de pénurie Affaiblissement des liens avec les réseaux à la suite des départs à la retraite de professeur·e·s Engagement de ressources dans le projet Campus santé au détriment du développement de la HETSL Performances des autres sites, qui renforcent leur politique tournée vers l'acquisition de projets de recherche

Vision de la HETSL à l'horizon 2028

Une Haute école professionnalisante

La HETSL propose des programmes d'études qui articulent le niveau théorique et pratique de ses enseignements et assure une forte employabilité à ses diplômé·e·s.
Elle offre des formations initiales et continues qui tiennent compte de l'évolution des métiers, des problématiques sociales et des besoins des milieux professionnels. Elle forme des étudiant·e·s en nombre suffisant pour faire face à la pénurie constatée sur les terrains professionnels. Elle consolide et développe ses partenariats dans le cadre de la formation pratique afin de garantir en nombre et en qualité les places de formation pratique nécessaires.

Une Haute école accessible et attractive

La HETSL, accessible pour les futur·e·s, ancien·ne·s et actuel·le·s professionnel·le·s, offre à ses étudiant·e·s des enseignements et des modalités pédagogiques intégrant les enjeux liés la digitalisation de la formation et des métiers. Elle prend en compte la diversité des besoins des apprenant·e·s avec une offre de formation inclusive et accessible aux personnes à besoins particuliers, flexible dans les cursus et ouverte aux étudiant·e·s en emploi. Une modularisation des cursus de sa formation continue permet à la HETSL d'accompagner les professionnel·le·s tout au long de leur carrière, en favorisant la certification.

La Haute école offre à son personnel des conditions de travail favorables. Elle œuvre à la relève et au développement professionnel de son personnel d'enseignement et de recherche en tenant compte des besoins institutionnels, notamment en consolidant sa politique de relève mise en œuvre dans la période 21-24, en luttant contre la précarisation des contrats dans le domaine de la recherche.

Un partenaire de recherche compétitif et incontournable

Dans ses activités de recherche et développement, la HETSL accroît son impact sociétal, notamment à travers ses expertises scientifiques consolidées en matière de recherche appliquée et d'innovation sociale. Elle renforce ses partenariats avec les milieux professionnels et politiques, en collaboration avec ses partenaires académiques nationaux et internationaux. La HETSL renforce son accès aux organismes de financement et aux fonds de tiers et s'appuie sur des conditions cadre et sur un financement de base adéquats.

Une Haute école « engagée au cœur de la société »

La HETSL assume une présence engagée dans la société et apporte sa contribution aux débats sur les grandes questions sociétales (précarisation, inclusivité, numérisation, durabilité, etc.), et ce pour l'ensemble de ses missions.

Elle milite en faveur d'une meilleure (re)connaissance des HES et du niveau de qualification des métiers que nous formons auprès du grand public. Elle est lisible dans ses missions, ses spécificités et ses complémentarités avec les autres niveaux de formation. Elle est engagée dans des collaborations renforcées avec les autres partenaires de formation (HEV, HETS, HEP, ES, etc.), ainsi que les partenaires professionnels et le réseau des Alumni.

Une institution participative et responsable

En impliquant l'ensemble des corps constitués de sa communauté, ainsi que ses partenaires principaux représentés dans les instances participatives et consultatives, la HETSL aura préparé et accompagné le départ de la filière en Ergothérapie, retrouvé en 2028, avec une seule filière en Travail social le niveau d'activité antérieur à ce départ et maintenu ses conditions de travail et d'étude, grâce notamment à l'acquisition d'une stabilité budgétaire.

3. Enseignement

Renforcement des activités académiques

La filière Travail social a finalisé la mise en œuvre de son plan d'études cadre (PEC) en pleine collaboration avec le Domaine Travail social de la HES-SO et les autres Hautes écoles de travail social. Lancé en 2020, le PEC met davantage l'accent sur les compétences transversales aux trois métiers historiques du travail social : service social, animation socioculturelle et éducation sociale. La filière Ergothérapie a elle aussi construit son nouveau PEC avec une mise en œuvre en 2022.

Formations postgrades HES-SO, formations certifiantes HETSL, formations courtes ou encore formations sur mandats et interventions en institutions, l'offre en formation continue est riche et variée, avec une fréquentation et une satisfaction élevées des participant·e·s. Cela démontre la pertinence des thématiques proposées en regard des besoins des terrains, auxquels il s'agira de continuer à s'adapter.

La HETSL présente ici sa stratégie de développement dans ses enseignements en formation initiale et en formation continue :

- **De manière générale**
  - Préparer la vie professionnelle et le maintien dans la profession – accompagner la transition vers le marché du travail (Bachelor – FC – partenaires)
  - Répondre aux effets démographiques et aux besoins des institutions des secteurs du travail social et de la santé (Ergothérapie) sur divers aspects
    - Pénurie de personnel
      - Augmenter le nombre de diplômé·e·s en haussant les quotas d'admission en BA
      - Développer la flexibilité des cursus (EE, passerelles, VAE, formation sans frontières, etc.) et en renforçant l'approche intégrée ES-HES (collaboration ARPIH notamment)
      - Mener une campagne de promotion sur les métiers du social et la formation HES, sur Genève, de l'ergothérapie
    - Thématiques et compétences émergentes
      - Intégrer les nouvelles thématiques dans le cadre du PEC2020 (TS) et PEC2022 (ER) avec une articulation cohérente, en complémentarité avec la formation continue
  - Renforcer le support en termes de conseil et d'orientation dans la construction de parcours de formation en-cours ou futurs
  - Renforcer l'inclusivité, en facilitant notamment l'accès pour les étudiant·e·s à besoins particuliers
  - Déployer une stratégie numérique
    - au niveau des outils et modalités pédagogiques
    - au niveau des contenus disciplinaires en lien avec l'évolution des métiers (travail social numérique)
    - en matière d'usages de l'IA par les étudiant·es et le corps professoral
  - Promouvoir la relève académique
    - Consolider l'articulation Bachelor – Master – Doctorat

- **Pour la formation de base**
  - Ajuster le dispositif de formation pratique (FP) en augmentant le nombre de places, en optimisant l'occupation des places existantes et l'attractivité de la fonction de praticienne formatrice et praticien formateur
  - Réussir le transfert de la filière ER à HESAV en maintenant des liens forts au niveau académique avec la filière Travail social de la HETSL

- **Pour la filière TS**
  - Réviser au sein du Domaine Travail social les modalités de régulation en préparant sa possible abolition pour la période 29-32

- **Pour la filière ER**
  - Obtenir l'accréditation LpSan en janvier 2027

- **Pour l'UFC**
  - Mettre en place une stratégie de développement de l'offre spécifique aux secteurs les plus touchés par la pénurie de personnel et aux demandes et besoins des partenaires professionnels
  - Définir une identité de l'offre de l'UFC en cohérence avec les orientations stratégiques de la HETSL et la positionner à l'externe, en regroupant les différents formats de FC et de prestations de service
  - Modulariser (microcertification) et flexibiliser (hybridation) certaines formations longues, renforcer les synergies possibles entre formations courtes et formations longues

Collaborations internes

- Construire des partenariats d'enseignement entre filière TS, filière ER et UFC qui perdureront après le transfert de l'ergothérapie
- Renforcer l'articulation de l'offre Bachelor avec l'offre FC pour constituer une offre cohérente, face aux évolutions sociétales
- Consolider le transfert de connaissance de la Ra&D dans les enseignements, en y intégrant davantage le PER de l'UFC

Collaborations externes et mobilité

- Renforcer et développer les liens avec le terrain pour répondre aux besoins de formation initiale et continue
- Renforcer les liens avec les ES, les autres HES et les Universités, notamment via la modularisation de l'offre
- Renforcer les mobilités IN étudiant·e·s, promouvoir et augmenter la mobilité enseignante éligible à un financement et les mobilités étudiantes pour des semestres d'études, promouvoir la mobilité à des fins de formation pour le PAT par des périodes d'activité dans d'autres institutions académiques

Gouvernance

Les éléments liés à la gouvernance de l'enseignement sont intégrés dans le paragraphe éponyme de la partie 6-Politiques institutionnelles du présent document.

Sur la base de la réflexion menée, la haute école retient au maximum trois objectifs qui représentent ses axes de développement prioritaires.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Répondre à la pénurie en augmentant les quotas en TS et ER, en exploitant les potentiels de flexibilisation à tous les niveaux, en augmentant les places de stage et/ou en optimisant l'occupation des places existantes, en proposant des formations continues ciblées sur les champs pénuriques ou émergents	25-28	Nombre d'étudiant·es admis par filière et par type d'étude ; Nombre de participant·e·s en FC par formation ciblée.	+20/ année TS =90/année ER Nb participant·e·s moyen > 15

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Mettre en œuvre la stratégie numérique de la HETSL pour l'enseignement et l'apprentissage, tant au niveau des outils et modalités pédagogiques que des pratiques professionnelles enseignées	25-28	Mise en place d'un organe de pilotage et d'accompagnement de la stratégie numérique pour l'enseignement et l'apprentissage. Création d'une cellule de soutien à l'enseignement numérique par le renforcement des ressources existantes et la clarification des missions de cet organe opérationnel. Intégration d'ateliers spécifiques dédiés à l'acquisition de compétences numériques PER/ETU dans l'offre de cours HETSL de soutien à l'enseignement et aux études	Rencontres régulières de l'instance désignée Fonctionnement effectif de la cellule Liste des cours
Positionner l'offre de la formation initiale et continue en veillant à y intégrer les problématiques sociétales émergentes, les besoins des professionnel·le·s et des institutions, en complémentarité avec les autres HES et ES.	25-28	Selon les résultats du GT « offre de formation » en cours d'élaboration, évolution de l'offre	Mise en œuvre selon possibilités de la filière et de l'UFC

La haute école propose les prestations et activités qu'elle entend réaliser pour participer à l'accomplissement des missions attribuées à la HES-SO par la convention intercantonale. Ces prestations recouvrent de manière exhaustive les activités courantes et les activités nouvelles découlant des objectifs de développement stratégique. Ces propositions de prestations serviront de base au rectorat pour l'établissement de la planification financière qui figure en annexe de la convention d'objectifs 2025-2028, ainsi que pour l'élaboration du mandat de prestations 2025-2028.

Propositions de prestations
Avec l'apport de son Conseil professionnel, fournir aux professionnel·e·s actuel·e·s et futur·e·s les compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des besoins de leur·e·s usagers et usagères.
Intégrer dans le cursus en formation initiale et continue de la HETSL des modules hybrides et des modalités d'étude flexibles
Mettre en place de nouveaux enseignements, définis dans le cadre des travaux en cours avec les partenaires professionnels

4. Recherche appliquée et développement

Renforcement des activités académiques

Les activités de recherche et de développement permettent de faire avancer la théorie, résoudre les problèmes liés à la pratique et nourrir les enseignements. Laboratoire de recherche interdisciplinaire regroupant le personnel d'enseignement et de recherche en travail social et en ergothérapie de la HETSL, le LaReSS entend à l'horizon 2028 :

- Améliorer la lisibilité de nos activités et renforcer nos champs d'expertise (Réseaux, Pôles, Observatoire), notamment en garantissant des conditions-cadre financières favorables
- Renforcer la capacité de déposer et d'acquérir des projets, en diversifiant les sources de financement et en renforçant le soutien administratif
- Favoriser la relève en
  - introduisant la fonction de chef·fe de projet Ra&D,
  - développant le soutien aux doctorant-e-s et aux co-directions de thèse, etc.

- Augmenter la proportion de publications en Open access en adéquation avec la politique nationale suisse
- Renforcer les compétences de valorisation, de vulgarisation des activités scientifiques et de promotion des résultats de recherche liés aux mandats et prestations de service, en mettant l'accent sur le rôle des HES pour amener l'expertise nécessaire pour résoudre les « grandes problématiques sociétales »
- Mieux exploiter Arodes (archive institutionnelle HES-SO) pour une meilleure visibilité et valorisation des publications liées aux résultats de recherche
- Redéfinir la politique éditoriale des éditions HETSL
- Encourager le développement d'une communauté de pratiques sur les questions d'intégrité scientifique et de l'éthique de la recherche
- Mobiliser et cadrer les outils d'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de la recherche

Collaborations internes

- Encourager les collaborations transversales entre réseaux et groupes de recherche (notamment l'Observatoire des précarités)
- Soutenir le dépôt de projets dans le cadre d'appel internes à la HES-SO, notamment sur les questions de numérisation et de durabilité
- Prévoir un soutien à la recherche sur la pénurie dans le champ du travail social et du parcours professionnel des Alumni, en collaboration avec les autres hautes écoles de travail social et les partenaires professionnels (mise en place d'un monitoring)
- Assurer une transition adéquate pour les activités de RàD de la filière ergothérapie vers l'HESAV (aspects administratifs, financiers et scientifiques) et garantir la pérennité de la collaboration (et notamment du réseau OHS) après le départ

Collaborations externes et mobilité

- Prévoir des programmes de recherche spécifiques au domaine travail social de la HES-SO
- Soutenir les participations des membres du PER aux réseaux de recherche régionaux et internationaux
- Explorer les opportunités de collaboration avec les Hautes écoles vaudoises autour d'une Maison de l'innovation sociale
- Explorer les opportunités de collaboration avec l'alliance universitaire UNITA

Sur la base de la réflexion menée, la haute école retient au maximum trois objectifs qui représentent ses axes de développement prioritaires.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Positionner les champs d'expertise, notamment en renforçant les activités de communication et de vulgarisation scientifiques liés aux	25-28	Nombre d'événements « présentation recherche »	Nb événement par champ d'expertise rattaché à une

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
projets de recherche en partenariat avec les partenaires de terrain			entité HETSL >= 2/an
Promouvoir la relève en développant une stratégie de postes plus stables pour les collaborateurs et collaboratrices scientifiques	25-28	Pérennisation projet pilote	Durée d'engagement
Développer une collaboration de recherche dans le programme européen UNITA	2028	Approfondir les liens avec les membres du réseau	Contacts engagés

La haute école propose les prestations et activités qu'elle entend réaliser pour participer à l'accomplissement des missions attribuées à la HES-SO par la convention intercantonale. Ces prestations recouvrent de manière exhaustive les activités courantes et les activités nouvelles découlant des objectifs de développement stratégique. Ces propositions de prestations serviront de base au rectorat pour l'établissement de la planification financière qui figure en annexe de la convention d'objectifs 2024-2028, ainsi que pour l'élaboration du mandat de prestations 2024-2028.

Propositions de prestations
Mener des projets de recherche co-élaborés avec nos partenaires de terrain et développer des nouvelles formes de diffusion des résultats.
Développer une équipe stable de chercheuses et chercheurs selon les possibilités offerts par le cadre règlementaire et financier actuel.
Participer à des réseaux de recherche internationaux, notamment dans le cadre du programme UNITA.

5. Prestations de service

Renforcement des activités académiques

En matière de renforcement de ses prestations de service, la HETSL se fixe les objectifs suivants :
• Sur la base d'une définition commune des prestations de service, en incluant les mandats de recherche (LaReSS) et les interventions en institution courtes (UFC), définir une stratégie qui
  ○ articule et visibilise davantage nos prestations de service, notamment par le biais des réseaux sociaux ;
  ○ vise l'auto-financement tout en incluant une vision large de contribution à la société (y.c. non marchande),
• Développer les instruments numériques pour promouvoir des offres combinées entre formation et recherche (modules e-learning)
• Favoriser les collaborations entre HE pour les PS, notamment par le biais des comité RàD
• Mettre en place une veille systématique sur les appels d'offres

Gouvernance
• Développer les compétences administratives pour aider à la diversification de financement des prestations de service • Harmoniser les conditions-cadre entre les unités (tarifs, forfaits Ra&D, etc.) ; • Soutenir les équipes de recherche et de formation continue pour maintenir des prestations de service de qualité.

Sur la base de la réflexion menée, la haute école retient au maximum trois objectifs qui représentent ses axes de développement prioritaires.

Objectifs de développement stratégique	**Horizon de réalisation**	**Indicateur de suivi**	**Critère ou valeur cible**
Définir une stratégie commune entre la Ra&D et la formation continue, notamment en augmentant l'offre de formations continues en lien avec des projets de recherche	2026	Document de mesures à suivre et de recommandations	Adopté par le CORE

La haute école propose les prestations et activités qu'elle entend réaliser pour participer à l'accomplissement des missions attribuées à la HES-SO par la convention intercantonale. Ces prestations recouvrent de manière exhaustive les activités courantes et les activités nouvelles découlant des objectifs de développement stratégique. Ces propositions de prestations serviront de base au rectorat pour l'établissement de la planification financière qui figure en annexe de la convention d'objectifs 2024-2028, ainsi que pour l'élaboration du mandat de prestations 2024-2028.

Propositions de prestations
Proposer des prestations de service marchandes et non marchandes pour les institutions, équipes et usagères et usagers du domaine social et sanitaire permettant d'enclencher ou de renforcer des processus de transformation.

6. Politiques institutionnelles

Renforcement des activités académiques

En matière de politiques institutionnelles, la HETSL se fixe les objectifs suivants :

- S'engager envers le personnel de l'ergothérapie pour garantir le transfert dans les meilleures conditions, et envers le personnel restant pour garantir la pérennité de la HETSL au niveau d'activités actuel.
- S'engager aux côtés des partenaires sociaux et des milieux professionnels, pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié, en amélioration les conditions d'obtention de diplômes, mais aussi les conditions d'accueil sur le marché du travail (reconnaissance des métiers, conditions de travail)
- Renforcer la présence engagée dans la société en apportant une contribution aux débats sur les enjeux contemporains, en participant à la construction d'une société plus égalitaire, démocratique et solidaire et en favorisant la prise de responsabilités et la participation active des usagères et usagers, dans la mesure du possible
- Garantir pédagogie favorisant l'inclusion de parcours différents (en particulier pour les étudiant·e·s en emploi) et d'une population estudiantine dans toute sa diversité. Elle repense pour ce faire l'accès aux études et aux infrastructures et garantit un accompagnement adéquat
- Poursuivre et renforcer les collaborations et synergies avec les autres écoles (HEV, autres HETS notamment HETS Genève, ES notamment ARPIH) en œuvrant à une meilleure complémentarité, cohérence et lisibilité é différents niveaux
- Renforcer les partenariats avec les institutions dans le cadre de la FP par le biais d'une stratégie ciblée de développement des places de stages et d'optimisation de l'occupation des places existantes pour répondre à l'augmentation des effectifs et par la mise en œuvre des mesures communes envisagées par les 4 HETS
- Envisager la constitution d'une permanence médicale à bas seuil pour les étudiant·e·s en difficultés, en collaboration avec HESAV et La Source (modèle fribourgeois)

Collaborations externes et mobilité

- Faciliter les échanges avec ses partenaires institutionnels et les communautés scientifiques, à l'échelle locale, nationale et internationale et soutient la consolidation du réseau des Alumni.
- Renforcer la construction d'une formation articulée entre ES-HES (notamment avec ARPIH).
- Renforcer les collaborations administratives, notamment par l'échange de bonnes pratiques, voire mutualisation de certaines fonctions entre Hautes écoles vaudoises

Identité de la HES-SO

- Renforcer le rôle de la HETSL au sein du Collège des Hautes écoles vaudoises afin de contribuer à leur rayonnement, ainsi que dans les Domaines Travail social et Santé et dans le Comité directeur de la HES-SO

Gouvernance

- Assurer le transfert de l'ER dans de bonnes conditions
- Assurer la mise à disposition des ressources (dans le cadre de l'enveloppe budgétaire allouée) et le bon fonctionnement des équipes avec la possible augmentation des effectifs estudiantins (infrastructure, participation, articulation des logiques de fonctionnement PAT / PER, etc.)
- Consolider une politique du personnel progressiste et inclusive, notamment par le biais d'enquêtes de santé/satisfaction régulières, et d'une politique active de la relève
- Renforcer la participation du personnel et des étudiant·e·s à la vie de l'institution, tout en veillant à limiter le nombre de chantiers ouverts et ne pas entrer dans une logique d'urgence permanente
- Pratiquer une politique de tolérance zéro face à toute forme de harcèlement et de sexisme avec un dispositif de prévention et de soutien aux victimes
- Face à l'urgence climatique, la HETSL promeut des initiatives de transition écologique et se dote d'un plan climat
- Mise en œuvre de la LHEV révisée premier volet et second volet notamment en implémentant, lorsque la HETSL y voit un intérêt, les nouvelles fonctions issues de la typologie HES-SO.
- Consolider les mesures pour promouvoir la relève académique
- Assurer le suivi des diplômé·es
- Adapter le règlement interne lors du départ de la filière Ergothérapie

Sur la base de la réflexion menée, la haute école retient au maximum trois objectifs qui représentent ses axes de développement prioritaires.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Garantir des bonnes conditions de départ de l'ergothérapie pour toutes les parties prenantes	2027	Satisfaction de l'équipe ER Satisfaction des étudiant·e·s Budget HETSL	Sondage, satisfaction générale > 80% Budget HETSL maintenu
Renforcer la politique de développement durable et d'inclusion	2026	Selon plan climat et mesures envisagée par resp. inclusion-diversité	Application des mesures prévues
Améliorer, informatiser et simplifier les processus administratifs	25-28	Selon projets POPA en cours	Processus digitalisés = 80%

La haute école propose les prestations et activités qu'elle entend réaliser pour participer à l'accomplissement des missions attribuées à la HES-SO par la convention intercantonale. Ces prestations recouvrent de manière exhaustive les activités courantes et les activités nouvelles découlant des objectifs de développement stratégique. Ces propositions de prestations serviront de base au rectorat pour l'établissement de la planification financière qui figure en annexe de la convention d'objectifs 2024-2028, ainsi que pour l'élaboration du mandat de prestations 2024-2028.

Propositions de prestations
Mettre à disposition des partenaires professionnels et politiques les expertises de la HETSL pour renforcer le positionnement du travail social (et de l'ergothérapie) dans la société et apporter des réponses aux défis sociaux actuels
Renforcer le positionnement des Hautes écoles vaudoises en proposant des collaborations académiques et institutionnelles
Déployer une gouvernance en cohérence avec les valeurs de la HETSL

7. Ressources

Renforcement des activités académiques
En matière de gestion des ressources, la HETSL se fixe les objectifs suivants : • Garantir les ressources humaines et en infrastructures nécessaires pour permettre une haute qualité des prestations, le déploiement de notre potentiel de développement et une ouverture vers la cité et d'échanges avec les terrains. • Garantir des conditions cadre adéquates pour le développement de la Ra&D, des prestations de service et de la formation continue, en visant l'autofinancement mais aussi la spécificité des publics du travail social et leur faible capacité financière (principe de solidarité et de mutualisation pour le financement de base) • Consolider la politique de relève • Garantir la pérennité et l'évolution des services documentaires proposés par la bibliothèque • Moderniser la gestion du cycle de vie documentaire

Collaborations internes
• Réexaminer les modes de collaborations internes en prenant notamment en compte le départ de la filière ER • Stockage, partage et circulation des informations et données au sein des différents services. (ex. SI RH, serveurs documents, etc.)

Gouvernance
L'intégralité des éléments liés à la gouvernance sont regroupés dans le paragraphe éponyme de la partie 6-Politiques institutionnelles du présent document.

Sur la base de la réflexion menée, la haute école retient au maximum trois objectifs qui représentent ses axes de développement prioritaires.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Maintenir un niveau de recettes suffisant pour couvrir et répartir équitablement tous les frais administratifs et d'infrastructures après le départ ER	2027	Écart entre recettes et frais administratifs et d'infrastructures	Écart >= 0
Adéquation de l'infrastructure aux besoins d'enseignement et du personnel, notamment en termes de locaux (hors besoins pédagogiques spécifiques)	25-28	Selon les objectifs définis par le GT locaux	Nombre de locations externes = 0

La haute école propose les prestations et activités qu'elle entend réaliser pour participer à l'accomplissement des missions attribuées à la HES-SO par la convention intercantonale. Ces prestations recouvrent de manière exhaustive les activités courantes et les activités nouvelles découlant des objectifs de développement stratégique. Ces propositions de prestations serviront de base au rectorat pour l'établissement de la planification financière qui figure en annexe de la convention d'objectifs 2024-2028, ainsi que pour l'élaboration du mandat de prestations 2024-2028.

Propositions de prestations

Besoins d'investissements
En regard des enjeux généraux et des objectifs de développement stratégiques, la haute école liste ses besoins d'investissement majeurs (min. 5 MCHF) à l'horizon 2024.

Objet	Début	Fin	Montant estimé	Objectif lié
Modification des locaux existants et/ou construction d'un immeuble supplémentaire et/ou location	2025		A définir selon les besoins.	

8. Planification de l'évaluation interne

La haute école annonce quelles sont les entités (unités organisationnelles, académiques ou administratives) qui procéderont à leur auto-évaluation périodique. L'auto-évaluation périodique est une mesure d'évaluation de la qualité mise en place dans le cadre du système d'assurance de la qualité de la HES-SO.

Entités à évaluer	**Année**
Évaluation de l'ensemble des modules du bachelor (TS et ER) selon une planification quadriennale	2025 - 2029
Système de contrôle interne SCI	Annuel
Analyse globale des risques	Annuel
Évaluation externe de la filière TS (révision procédure en cours)	Non déterminé
Certification Eduqua pour la Formation continue	Tous les deux ans

9. Conclusion

Parmi les différents enjeux et objectifs de développement stratégique présentés dans ce plan de développement, lequel constitue une condition indispensable au développement futur ou à la pérennité de la haute école ?
Le fait structurant la période de développement 2025-2028 sera indéniablement la mise en œuvre de la décision du Conseil d'État de regrouper toutes les filières de la santé au sein du Campus santé de HESAV. Pour la HETSL, cela signifie la perte de sa filière historique ER, un nécessaire repositionnement de son identité interprofessionnelle et de sa culture institutionnelle (la Haute école perdra le terme « santé » dans son titre pour devenir une Haute école mono-filière) et une gestion scrupuleuse des risques inhérents au transfert. Dans ce cadre, la HETSL a pour double objectif de tout entreprendre pour garantir à la fois un transfert dans les meilleures conditions pour la filière ER, mais aussi la pleine capacité de développement de la HETSL après ce départ. Pour que ce double objectif puisse être réalisé, tant les coûts du projet, les coûts uniques liés au transfert que les coûts structurels qui incombent durablement à la HETSL, qui n'ont pas été pensés dans le cadre des travaux de mise en route du Campus Santé, devront être pleinement pris en charge par les autorités de tutelle. Néanmoins, la HETSL et son Conseil de fondation saisissent aussi l'opportunité qu'offre ce repositionnement, et ce notamment dans un contexte de pénurie de personnel qualifié dans le secteur social. Cette pénurie est d'ailleurs reconnue par les autorités et objectivée par une récente enquête menée par la HES-SO : 53,2% des institutions ayant répondu à l'enquête rencontrent des difficultés pour recruter du personnel au bénéfice d'un titre HES en travail social. Pour le canton de Vaud, ce pourcentage s'élève à 79,5%. Pour l'année 2022, ce sont 277 postes mis en concours recherchant du personnel HES en travail social qui n'ont pu être repourvus par des personnes au bénéfice d'un tel titre. C'est équivalent de 32% des postes mis au concours par les institutions ayant répondu à l'enquête. Pour le canton de Vaud, ce chiffre s'élève à 152 postes, respectivement 47%. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Nouvelles orientations » de la HETSL, validé par le Conseil de fondation, qui vise notamment l'augmentation des effectifs en Travail social de 80 diplômé·e·s supplémentaires d'ici 2028. L'enjeu majeur consistera pour la période 2025-2028 donc à maîtriser à la fois le transfert de la filière ER en même temps que l'augmentation des effectifs pour la filière TS. D'un côté, cela implique une gestion extrêmement minutieuse en termes de personnel, de processus administratifs et d'infrastructure. Tout retard dans les travaux du Campus santé pourrait mettre en péril cette planification. De l'autre, il s'agira d'obtenir le maintien du financement actuel tant au niveau des enveloppes budgétaires HES-SO, en cours de négociation pour la période 2025-2028, que pour la contribution directe du canton. Le projet dit « triangulaire » de coopération universitaire VD-GE, qui a vu en 2001 la stabilisation du budget global de l'UNIL malgré le départ de trois facultés moyennant un engagement formel de cette dernière de développer les pôles de la génomique et des sciences sociales, sert ici comme modèle. Diminué de sa filière ER, la HETSL s'engagera à développer la filière TS et à assumer ainsi de manière renforcée sa responsabilité sociale face aux problèmes de pénurie des professionnel·le·s du secteur social – pour autant que le canton en garantisse les conditions cadre favorables.

10. Annexes

La haute école peut compléter ou étayer son plan de développement par des documents complémentaires.

Liste des documents complémentaires
HETSL 2025
Nouvelles orientations
Enquête exploratoire sur les besoins du marché de l'emploi en travail social

VF/ 18 janvier 2024

Plan de développement 2025 – 2028

HEMU- Haute École de musique
Vaud Valais Fribourg

1. Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement : Conseil de Fondation HEMU-CL

Date d'adoption du plan de développement : 30.11.2023

Date du préavis du Conseil représentatif : 6.11.2023

Remarques éventuelles du Conseil représentatif : Préavis positif - CF PV séance CORE 6.11.23

Auteur-e-s ou personne-s de contact : Noémie L. Robidas, Directrice générale HEMU

Remarques générales
Les idées nécessaires à l'élaboration de ce plan de développement, à l'attention de la DGES, ont été colligées suite à de nombreuses rencontres, séances et focus groupes intégrant les instances de l'HEMU : direction HEMU, collège des responsables de département, commission artistique, collège des responsables de service, personnel administratif et technique, personnel d'enseignement et de recherche et étudiant.es. De plus, des rencontres bilatérales avec nos partenaires (musicaux, hautes écoles de la HES-SO, associations artistiques, etc.) ont été réalisées afin d'identifier l'adéquation entre notre propre plan de développement et les attentes de ces derniers. Nous pouvons donc affirmer ici qu'il s'agit d'un plan de développement stratégique élaboré de façon concertée, prenant en compte les sensibilités de ses différentes parties prenantes.

2. Vision 2028

Identité de la haute école
L'HEMU est reconnue en Suisse et bien au-delà pour l'excellence de ses programmes de Bachelor et de Master en musique et de son corps enseignant de renommée internationale. Son attractivité est indéniable. La preuve en est que les étudiant.es actuellement immatriculé.es proviennent de plus de 43 nations. L'HEMU se distingue également par sa présence sur trois cantons. En effet, les sites Fribourg-Freiburg et Valais-Wallis, rattachés depuis 2008 au site vaudois, sont pleinement intégrés à l'organisation multisite de la Haute École. Celle-ci est basée sur la complémentarité des pôles de compétences tenant compte de l'héritage historique et de la culture propre à chaque région. L'HEMU est résolument un lieu de rencontre où différentes esthétiques musicales se côtoient et sont appelées à se croiser. C'est un établissement où cohabitent aussi plusieurs filières et départements distincts. En ce sens, l'HEMU se démarque en Suisse romande par ses programmes de formations jazz et musiques actuelles. Enfin, les formations offertes favorisent les expériences artistiques pratiques – on compte plus de 300 « levées de rideau » par an, allant du concert solo au grand orchestre symphonique, sans oublier les ateliers jazz et musiques actuelles (MUA) ou la musique de chambre. La plupart de ces événements sont publics, et plusieurs sont conçus et réalisés en partenariat avec d'autres acteurs culturels. La programmation comprend également des dispositifs de médiation (ayant touché plus de 30 000 enfants des trois cantons ces dernières années), mais également des projets pluri- ou interdisciplinaires, ainsi que de conférences, des colloques de recherche et des journées thématiques qui contribuent à développer la réflexion critique des étudiant.es tout en favorisant les liens entre théorie et pratique. En bref, les missions de l'HEMU, enseignement, création, innovation et recherche, prestations de service et formation continue, s'articulent avec les enjeux suivants : • les pratiques informées d'artistes et d'interprètes ; • l'enseignement musical dans le cadre scolaire et extrascolaire ; • l'étude des branches théoriques de la musique ; • la diffusion et l'intervention sur le territoire. En 2019, l'HEMU a pris un nouvel envol : des changements importants ont été opérés dans sa gouvernance et les personnes qui l'incarnent, instaurant une dynamique plus participative. La nouvelle équipe de direction collégiale a pu implanter un mode de gestion plus transversal en menant plusieurs réformes, dont une restructuration de l'organisation du personnel administratif, de façon à ce qu'elle soit plus matricielle. Un redéploiement du personnel en poste a permis la création de nouveaux services et une couche de cadres intermédiaires. La mise en place de nombreuses commissions consultatives accompagne cette nouvelle organisation et permet à chacun.e de faire entendre sa voix sur les objets importants du fonctionnement institutionnel. Une charte éthique a vu le jour en 2022. Elle réaffirme les valeurs historiques de notre établissement : **excellence – partage – innovation.** De concert avec les personnes ayant participé à sa rédaction, le **respect,** s'y est ajouté comme valeur centrale pour guider l'ensemble des acteurs de l'institution dans leur travail et dans leurs actions, ainsi que dans leurs collaborations. L'implantation de cette charte s'accompagne actuellement (année académique 2023-24) d'une importante campagne de communication et de sensibilisation. Suite à une crise importante au Conservatoire de Lausanne durant la période 2021-2023, une clarification des rôles et des cadres de référence de chacune des deux institutions chapeautées par la Fondation HEMU-CL a été réalisée. S'en est suivie une réorganisation de la gouvernance, ainsi qu'une refonte des statuts et des cadres règlementaires en 2023. La direction HEMU peut désormais s'appuyer sur des bases statutaires assainies permettant aux deux institutions évoluant au sein de la même fondation de bien identifier leurs missions et leur destin respectifs.

Cadre général d'action

Élément primordial du précédent plan stratégique, l'implantation d'une direction collégiale HEMU (directrice générale, directeur administratif, directrice de la recherche, directeur de la formation) est désormais bien établie. Les instances de gouvernance continuent à évoluer puisque le Conseil de Fondation HEMU-CL s'est doté d'une nouvelle présidence en septembre 2023, assortie d'une refonte complète des statuts, du règlement d'organisation et du règlement interne. Cette révision de fond fait suite à la redéfinition en 2019 du fonctionnement de l'institution, en réponse à la crise institutionnelle de 2018.

Ces évolutions témoignent notamment de l'autonomie accrue accordée au Conservatoire de Lausanne au sein de la Fondation HEMU-CL. D'autre part, un Comité de Gouvernance HEMU-CL (réunissant directrice générale HEMU-CL, directeur administratif HEMU-CL et directeur CL) a été institué pour traiter des questions transversales à l'ensemble de la Fondation. Cet organe chapeaute les deux directions : HEMU d'une part, Conservatoire de l'autre. Les directeurs de site (HEMU Vaud, HEMU Valais Wallis, HEMU Fribourg Freiburg) se joignent à la Direction HEMU pour former le Comité Exécutif de Gestion HEMU.

L'implantation d'une culture organisationnelle basée sur la consultation et la participation est relativement récente au sein de l'HEMU. Les organes consultatifs qui ont vu le jour depuis 2019 doivent ainsi encore trouver leur place dans la représentation institutionnelle des parties prenantes (PER, PAT, étudiant.es), mais également définir la répartition des rôles entre eux : Conseil Représentatif et Commission de la Formation HEMU (2019), Commission artistique HEMU (2020), Commission de la Recherche HEMU (2021), Collège des Responsables de Service HEMU-CL et Collège des Responsables de Département HEMU (2022), Commission du Personnel PAT HEMU-CL (2023). **L'appropriation de ces organes participatifs comme traits d'union entre les différentes strates de gouvernance par toute la communauté constitue un objectif incontournable de la prochaine période.**

S'étendant sur trois cantons et à cheval sur deux cadres légaux principaux (LHEV pour l'HEMU et LEM pour le Conservatoire de Lausanne), la Fondation HEMU-CL évolue dans un référentiel normatif particulièrement complexe, où les statistiques et indicateurs stratégiques sont des outils de pilotage indispensables. La refonte des processus et des outils mis à la disposition du PAT, en particulier des services financiers et des ressources humaines, devrait permettre, dans la perspective de la période 2025-28, de satisfaire ces demandes avec plus de réactivité et de fiabilité. A l'image du Conservatoire de Lausanne, dont l'assainissement financier porte ses fruits, **l'HEMU devra également entreprendre une réforme en profondeur de son modèle financier et sa stratégie d'activités,** l'existence d'un déficit structurel étant plus que vraisemblable. Afin d'objectiver ce constat, une étude caractérisant et analysant le modèle financier, élément fondateur de la politique de réforme, a été commandée par le Conseil de Fondation.
Le cadre d'action du PER est également appelé à être clarifié et à évoluer (révision de la LHEV et de la typologie de fonctions notamment), permettant une répartition plus équilibrée et pertinente de la typologie de fonctions au sein du PER. La révision des masters, conduite par le Domaine Musique et Arts de la Scène (entrée en vigueur prévue au début de l'année académique 2026-27) constitue un des leviers permettant une meilleure définition du positionnement et du cahier des charges du corps professoral, et donc de la mise en conformité avec le cadre légal.

Cette montée en puissance dans la qualité et la fiabilité du pilotage et de la planification se caractérise également par le développement d'une planification budgétaire pluriannuelle, initiée en 2022 notamment pour le site HEMU Valais-Wallis (en réponse à la nécessité de visibilité financière pour le projet Pôle Musique) et désormais étendue à l'ensemble des sites.

Tous ces changements et toutes ces avancées permettront de piloter les nécessaires réformes de manière optimale. **L'implantation d'un système qualité, en collaboration avec le service d'aide au pilotage HES-SO, viendra compléter cette montée en puissance dans le suivi qualitatif des activités de l'HEMU, constituant une autre priorité de la période à venir.**

Analyse SWOT

Consciente de ses forces, l'HEMU s'attelle plus que jamais à identifier ses faiblesses et zones de risque, mais aussi et surtout, ses opportunités. Certains enjeux sont conjoncturels et s'expliquent par les nombreux changements subis par l'organisation depuis 2019, mais tous retiennent l'attention de la direction HEMU qui s'appuie sur leur identification pour élaborer son plan d'action.

	FORCES	FAIBLESSES
Enseignement	• Grande attractivité nationale et internationale • Corps enseignant de premier plan, compétent et engagé pour la réussite des étudiant.es • Enseignement disciplinaire de très haute qualité • Offre vaste en termes d'esthétiques, d'orientations et de filières • Programmes de qualité • Un succès impressionnant de nos étudiant.e.s	• PER peu conscient du cadre et des enjeux HES • PER peu en phase avec la typologie de fonctions (nombre trop important de PA) • Manque d'implication d'une partie du PER dans la vie de l'institution • Missions HES-SO prises en compte de manière inégale • Pas de possibilité de délivrer des doctorats • Modalités d'évaluation peu variées • Semestrialisassions peu identifiée dans certaines matières
Ra&D	• Recherche qualitative très en phase avec les axes définis par le domaine Musique et arts de la scène et portée par l'IRMAS (Institut de Recherche en Musique et Arts de la Scène)	• Les recherches effectuées ainsi que les profils ou CV des chercheuses et chercheurs ne correspondant pas suffisamment aux critères de la HES-SO et des fonds de tiers. • Manques de postes de PO pouvant se dédier prioritairement à la recherche et dynamiser les LAB vivants
Prest. Services	• Partenaires artistiques de premier plan • Nombre et qualité des productions artistiques, grande diversité des publics	• L'offre artistique, malgré sa grande qualité, ne trouve pas toujours son public • Contexte musical peu favorable au développement des missions de formation continue et des prestations de services • Peu de prestations de services par les professeur.es
Gouv.	• Collégialité et transversalité • Mise en place d'une gestion collégiale et transversale souhaitée par les instances politiques • Plus de parties prenantes impliquées dans les choix	• Grande complexité de l'organisation (forme intercantonale, contexte des HESV, cohabitation avec le Conservatoire) • Importants taux de rotation du PAT
Politique Inst.	• Bonnes conditions de travail • Force d'implantation régionale et intercantonale • Proximité avec les filières d'apport • Appartenance à la HES-SO (cadre et taille critique) • Autonomie due au système HESV • Nouveaux organes consultatifs	• Les crises récurrentes ont causé un dégât d'image au plan local • Procédures pas toujours connues et pas toujours appliquées • Marge de progression dans l'implantation du management intermédiaire
Ress.	• Infrastructures • Parc instrumental et outils de travail de grande qualité	• Système de gestion interne • Système qualité • Processus d'analyse des actions réalisées • Infrastructures insuffisantes pour le département des percussions.

	OPPORTUNITÉS	RISQUES
Enseignement	• Important renouvellement générationnel dans les 10 années à venir (membres du PER) • Présence de doctorant.es au sein de l'établissement (programmes internationaux avec co-direction- HEMU) • Évolution de l'intelligence artificielle au service de la créativité	• Position d'opposition des professeur.es notamment quant au cadre imposé par la loi (fonctions de la typologie, attestation didactique, activités accessoires) • Remplacement par l'intelligence artificielle de certaines fonctions liées au processus de création musicale • Peu d'habitude de formation continue didactique (et non disciplinaire, c'est-à-dire musicale) du côté du PER => résistances • Manque de perspectives d'insertion professionnelle/concurrence avec des musicien.nes non-diplômé.es (dans le cas du jazz et des MUA)
Ra & D	• Développement de projets de recherches avec d'autres écoles de la HES-SO (santé, travail social, ingénierie par exemple)	• Perte conséquente du FRI (sur la base d'indicateurs de la confédération /HES-SO) • Remplacement de certaines fonctions musicales par l'intelligence artificielle • Découragement des chercheuses et chercheurs suite à la non-entrée en matière ou aux réponses souvent négatives du FNS
Gouv.	• Les diverses crises traversées permettent de rendre le système de gouvernance et les process plus robustes.	• Perte de crédibilité auprès des autorités • Crise au sein du département des musiques actuelles • Compétition accrue au niveau du domaine, et sur le plan national (nombreuses HES sur un petit territoire) • Message culture/position de la Confédération.
Pol. inst.	• Synergies entre trois profils esthétiques (Classique, Jazz, Musiques Actuelles) • Redevabilité envers la société, un moteur pour l'innovation et à la créativité.	• Niveaux d'exigences hétérogènes entre les filières.
Ress.	• Convention avec des universités à l'international • Construction du Pôle musique en Valais • Possibilité de financement privé en Suisse => fundraising	• Manque de financement => modèle financier (taux de couverture qui baisse, déficit structurel • Changement de priorisation sociétale (impact sur le financement de la musique)
Prest. services	• Positionnement de l'HEMU comme laboratoire pour développer de nouvelles formes de concerts (moments de partage de la musique) ou de nouveaux rapports aux publics	• Perte de lien avec la population contribuable/électorale (moins acquise à la cause de la culture) • Évolution du goût et des habitudes d'écoute du large public

Vision

Concertation, écoute et collégialité ont été les maîtres mots de la période 2020-2024. Les travaux de la prochaine période appelleront cette même posture, mais en y ajoutant les notions incontournables de **clarification, consolidation et stabilisation**. Tout en faisant preuve d'audace et d'élan sur le plan pédagogique, artistique et de recherche, la période 2025-28 permettra de compléter le processus de mise en conformité de l'HEMU avec les cadres légaux et règlementaires qui la régissent et de s'assurer que tous les acteurs et actrices de sa communauté comprennent et adhèrent aux exigences d'une HES, tant sur les plans académiques qu'organisationnels. La fin de la période stratégique correspondra au 20e anniversaire des missions HES dévolus à l'HEMU et de son intégration au sein du Domaine Musique et Art de la scène de la HES-SO, et assoira ainsi sa propre histoire partagée depuis plus de 160 ans avec le Conservatoire de Lausanne.

À l'horizon 2028, l'HEMU poursuit son ambition de devenir un lieu d'enseignement incontournable, en Suisse comme à l'international, et une référence pour l'excellence de son offre de formation, mais aussi pour l'expérience humaine, artistique et académique unique qu'on y vit. En ce sens, il est essentiel de mieux accompagner les étudiant.es en termes d'orientation professionnelle, mais également en les aidant à surmonter les difficultés inhérentes à l'exercice de la musique à un haut niveau (prévention de l'anxiété de performance et des blessures chez le musicien, nutrition, organisation et optimisation des techniques de travail). À l'instar de l'accompagnement des athlètes de haut niveau, nous devrons accompagner les futurs musicien.e.s de façon plus "holistique" afin que résonne en nos murs l'adage "Mens sana in corpore sano".

En phase avec les mutations des milieux professionnels, **les enjeux de la digitalisation et de développement durable, les formations que souhaite prodiguer l'HEMU viseront non seulement l'acquisition de connaissances fondamentales, mais également un riche portefeuille d'expériences et de compétences permettant une insertion efficiente de ses diplômé.es**. En ce sens, l'HEMU a enclenché, conjointement à la HEM de Genève, une **profonde révision de ses programmes de Master**. Ces travaux aboutiront en 2026 et devraient répondre aux défis d'avenir inédits qui attendent nos futur.es diplômé.es. Il parait d'ores et déjà évident qu'il s'agira de **mettre l'accent sur le développement de compétences entrepreneuriales, de gestion de carrière et de créativité afin de préparer les étudiant.es à s'adapter aux probables changements qui surviendront tout au long de leur carrière.**

Par ailleurs, à l'horizon **2028, l'HEMU continuera à s'engager toujours plus activement à rendre accessible la musique dans la société**. Elle continuera de favoriser le rayonnement de ses étudiant.es dans les hauts lieux de culture notamment par ses collaborations avec des ensembles professionnels prestigieux, mais s'attachera à inscrire plus fermement son action sur l'ensemble de son territoire afin d'élargir les publics qui accèdent à l'ensemble de ses activités (concerts, interventions pédagogiques, médiation, recherche). L'HEMU doit devenir un acteur culturel incontournable aux yeux de tous les citoyens et toutes les citoyennes des cantons de Vaud, Valais et Fribourg.

Enfin, **l'HEMU devra promouvoir davantage l'articulation entre formation, recherche et production artistique, dans l'intérêt du parcours de formation de l'étudiant.e**. Ce parcours doit être appréhendé dans une vision 360 degrés prenant en compte d'où vient l'étudiant.e et vers où il.elle va. **C'est en entretenant des liens plus resserrés notamment avec les jeunes talents du territoire d'action de l'HEMU (Vaud, Valais, Fribourg) et en suivant de près leur devenir une fois diplômé.es en développant notamment un réseau d'alumni plus dynamique, un suivi de l'insertion professionnelle plus pointu et une offre de formation continue, que nous serons plus pertinents dans notre offre de formation**. En résumé, nous formulons le vœu que nos étudiant.es inscrits en jazz, musiques actuelles ou en classique trouvent à l'HEMU tous les outils pour préparer de brillantes carrières, mais aussi, et surtout, l'ouverture de cœur et d'esprit pour en redéfinir les frontières.

3. Enseignement

Renforcement des activités académiques

Afin d'offrir des formations répondant aux besoins d'aujourd'hui et de demain et ainsi assurer la professionnalisation de ses étudiant.es, l'HEMU réalise un constant travail d'actualisation et d'amélioration des formations proposées.
À ce titre, **différentes révisions de programmes sont planifiées pour les années à venir**. L'HEMU travaille également activement à l'intégration dans ses formations d'éléments liés à la conscience écologique ou à la durabilité environnementale, dans une optique visant également la préservation du patrimoine culturel, de même que la **santé physique et psychologique des étudiant.es**. En effet, le secteur professionnel musical est pour le moins compétitif, c'est pourquoi il est primordial de munir les étudiant.es de tous les outils nécessaires pour une carrière saine, durable et prospère.

Qualité de l'enseignement
Depuis deux ans, l'HEMU s'est engagée dans une démarche de **révision du portefeuille des filières Master**, en collaboration avec la HEM Genève, sous l'égide du domaine Musique et Arts de la scène HES-SO. Le processus prévoit l'ouverture d'une nouvelle filière orientée "projet", ainsi que la révision des plans d'études-cadres des filières existantes. Outre les modifications au niveau de l'architecture modulaire, un nouveau concept pédagogique a été développé et l'encadrement académique repensé. Une fois les plans d'études-cadre adoptés, le travail de mise à jour des descriptifs de modules et d'unités d'enseignement, des dispositifs d'admission et du règlement d'études sera effectué, avec une mise en œuvre à la rentrée académique 2026-2027.
Dans le sillage de la révision des Masters, il sera nécessaire de procéder, l'année suivante (2028), à une adaptation de la filière Bachelor, de dimensions plus modestes, consistant avant toute une mise en cohérence avec les nouveaux cursus Master.

Les **Musiques Actuelles (MUA)** font également l'objet d'une attention particulière. D'ici 2025, le c**ursus Bachelor sera révisé**, avec l'appui d'un Conseil académique, dans une perspective de réaffirmation des principes de l'enseignement tertiaire. **Le département MUA sera restructuré, et sa gouvernance optimisée**.
Afin de renforcer la cohérence avec le plan d'études scolaire romand et les besoins du terrain, la formation de base (Bachelor et Master) dans le domaine de l'enseignement de la musique à l'école (MUSEC) sera révisée et actualisée, avec le soutien d'un conseil académique.

La récente accélération du développement et surtout de l'appropriation par le grand public des outils en lien avec l'intelligence artificielle amène naturellement l'HEMU à en tenir compte tant dans l'enseignement que dans les évaluations des apprentissages par les étudiant.es.

Offre de formations
Afin de renforcer son attractivité, l'HEMU cherche à développer ses spécificités, notamment en valorisant une niche dans le **domaine vocal, un des points forts de l'école**.

La mission de formation continue nécessite un renforcement de sa structure. Une stratégie, basée sur une analyse des besoins des terrains, sera définie d'ici 2025. Tenant compte des spécificités du milieu musical, le financement des formations nécessitera une attention particulière.
Tenant compte des développements, des besoins, voire des urgences sociétales, l'HEMU s'efforcera d'intégrer à ses cursus des formations sur la durabilité et la conscience écologique (impact carbone du musicien). Nos programmes seront aussi davantage connectés au monde numérique ; les outils numériques, comme l'intelligence artificielle, devront être utilisés à bon escient, en veillant à préserver et valoriser la place et le rôle de l'humain dans le processus artistique (création et interprétation). De manière à garder un nécessaire recul, il sera ainsi nécessaire de développer une veille et une analyse des besoins futurs dans le domaine. De même, de nouveaux enseignements permettront aux étudiant.es de développer leur esprit critique, voire une pensée philosophique.

Les programmes de formation de niveau Master intégreront davantage d'espaces de liberté dédiés au **développement de projets par les étudiant.es** (module Out of the box), avec des lieux destinés à recevoir leurs créations. Les **compétences entrepreneuriales** deviennent en effet indispensables en termes d'employabilité dans le milieu professionnel musical. À cet égard, il est important de réfléchir au développement des compétences nécessaires dans le secteur et ne pas seulement axer la formation dans une perspective orientée exclusivement "métier".

Un des atouts de l'HEMU réside dans la réunion au sein d'une même école de **trois profils esthétiques : Classique, Jazz et Musiques** Actuelles. Au-delà de la cohabitation et des rencontres artistiques ponctuelles, il s'agira de renforcer les **collaborations et les synergies**. Les évolutions du marché de la musique incitent à estomper les frontières entre les disciplines, esthétiques et pratiques. Dans le même esprit, le développement des programmes tend à favoriser encore davantage les liens entre la formation théorique et pratique.

Santé et durabilité du métier
La **durabilité intégrant également la santé et le bien-être physique et psychologique des étudiant.es**, des formations seront développées dans ce sens, potentiellement en partenariat avec d'autres hautes écoles. Cette dimension est évidemment aussi à projeter sur l'ensemble de la carrière des diplômé.e.s, notamment grâce à des actions de prévention à l'intention des étudiant.es et alumni.

Collaborations internes

Tel que développé dans la section précédente, le **bien-être physique et psychologique des étudiant.es** est une question centrale à laquelle l'institution souhaite répondre de manière encore plus pertinente et systématique.
À ce titre, la région romande bénéfice de nombreuses HE spécialisées dans le domaine. L'HEMU souhaite donc développer des partenariats en vue de formations ou ateliers de sensibilisation.

Par ailleurs, force est de constater que les frontières entre les styles musicaux tentent à s'estomper et les étudiant.es sont de plus en plus demandeurs de pouvoir suivre des cours soit dans d'autres départements, ou d'enrichir leur parcours d'autres apports artistiques (scénographie, arts visuels, vidéo, théâtre ou présence scénique) ou d'ouverture (sociologie, ethnologie, lettres, droit, santé, management, etc.). Afin de répondre à ces besoins et ambitions professionnelles, il parait évident de favoriser des **passerelles avec d'autres HES, ainsi qu'avec l'UNIL et l'UNIFR**, en offrant aux étudiant.es la possibilité d'y prendre à minima des cours optionnels.

Enfin, des collaborations pourraient voir le jour avec d'autres écoles de la HES-SO afin de proposer des formations courtes dans le domaine de la gestion culturelle à destination des milieux artistiques amateurs.

Collaborations externes et mobilité

L'HEMU croit fermement au besoin de **transmettre la musique au plus grand nombre** : petite enfance, école, publics empêchés (hôpitaux, EMS, prisons), mais aussi auprès de l'ensemble du public. Elle travaille pour cela en étroite collaboration avec plusieurs partenaires. De nouvelles activités et de nouvelles collaborations pourraient naître des travaux du Lab Vivant Musique et société qui sera prochainement créé. Des collaborations avec les acteurs culturels du quartier d'innovations « BlueFactory » à Fribourg seront développées, possiblement dans le domaine de la musique à l'image.

En particulier, **les modalités de diffusion de la musique classique demandent à être repensées**. Une veille métier doit nous permettre de suivre ses évolutions. Au travers d'actions et de projets artistiquement et pédagogiquement pertinents, l'HEMU cherche à fédérer de nouveaux publics en créant des liens entre les spectateurs initialement attirés par la musique classique, le jazz ou les musiques actuelles.
Dans un esprit de renforcement du maillage territorial, l'HEMU doit **resserrer ses liens avec les partenaires locaux et le milieu professionnel**. Le développement de stages, de formations en emploi et d'acquisition de crédits hors HEMU contribuera à renforcer l'employabilité de nos diplômés.e.s. Un **bureau d'orientation professionnelle**, créé prochainement, offrira aux étudiant.es les outils de base nécessaires à leur promotion (séance de coaching, écriture de CV, présentation de dossier, etc.).
Le marché de la musique étant fortement mondialisé, la mobilité étudiante est à favoriser durant les études, essentiellement au niveau européen ; l'information est déjà claire et fournie, mais de nouveaux canaux de diffusion (notamment les responsables de départements) peuvent contribuer à renforcer l'incitation des étudiant.es à profiter de ces opportunités. Les partenariats hors Europe doivent être choisis avec soin, compte tenu des impacts environnementaux de déplacements plus lointains ; ces collaborations, basées sur la recherche de compétences spécifiques, seront orientées essentiellement sur des échanges ponctuels ou une mobilité de 3e cycle.

Gouvernance

L'HEMU privilégie ses relations avec **les filières d'apport**, en particulier dans les cantons de Vaud, Valais, Fribourg et Jura. Des actions pourront être menées ou renforcées dans ce sens.

<u>Stratégie d'admission</u>
Afin d'**augmenter le nombre et la proportion des inscriptions de candidats locau**x, l'HEMU adressera aux écoles de musique du territoire (par l'intermédiaire de la FEM pour le canton de Vaud), des propositions d'interventions auprès des écoles afin de repérer et accompagner les jeunes talents susceptibles d'accéder à l'HEMU. Différentes actions sont envisagées : rencontres, masterclasses, mentorat, etc. Une information actualisée est aussi à transmettre régulièrement aux écoles de musique, de manière à éviter la circulation de certaines idées reçues erronées sur les concours d'admission.
Des réflexions pourront avoir lieu avec la DGES quant à l'opportunité d'introduire, en complément de la filière Pré-HEM portée conjointement par l'HEMU et le Conservatoire de Lausanne, une année préparatoire au sens du *Règlement 419.01.6 sur les cours préparatoires organisés par les hautes écoles vaudoises de type HES (RCP-HEV) du 1 avril 2015*.
Les effectifs étant régulés, une réflexion globale doit être menée afin d'assurer une cohérence optimale entre, d'une part, les besoins du marché, les contraintes artistiques des cursus de l'HEMU (effectif orchestral approprié, taille critique adéquate jazz et MUA), le contexte international et, d'autre part, le nombre d'étudiant.es par filière et par instrument, dans une logique artistique et d'insertion professionnelle.
Dans le cadre de la démarche de révision des filières Master, le concours de recrutement sera basé non plus uniquement sur niveau artistique des candidat.e.s, mais aussi sur la présentation d'un projet académique pertinent ; dans le cas d'un second Master, ce critère sera même déterminant.

<u>Parcours académique</u>

Le nouveau concept pédagogique des cursus Master prévoit un **accompagnement individuel renforcé** des étudiant.es, qui seront suivi.e.s tout au long de leur parcours par un tuteur qui leur sera attribué.

Bureau de l'orientation

Un **bureau d'orientation**, à créer, aura pour but de mettre en place et de coordonner des actions visant à **accompagner les étudiant.es dans l'élaboration de leurs projets professionnels**, en les conseillant, en favorisant l'**entrepreneuriat**, en organisant des **stages** et en fournissant de la documentation. Des conférences et rencontres sur les métiers ainsi que des témoignages d'expériences par les alumnis et des professionnels sont proposés. Les enquêtes d'insertion professionnelle menées régulièrement sont communiquées afin d'apporter des données tangibles aux étudiant.es en termes de perspectives d'emploi.

Durant leur parcours, les étudiant.es auront l'occasion de côtoyer différents milieux professionnels, qui pourront d'ailleurs être diversifiés (pas uniquement les orchestres et les écoles, mais également les hôpitaux, EMS, etc.).

Engagement des étudiant.es :

Il est essentiel de garantir un **environnement sécurisé** dans lequel peut s'épanouir une **relation pédagogique, constructive, stimulante et bienveillante**. Une directive sur les relations entre enseignant.e.s, personnel administratif et étudiant.es permettra de préciser ce cadre.

Une charte de l'engagement de l'étudiant.e rappellera ses devoirs en termes de savoir-être, de présence aux cours (active, préparée et curieuse), de valeurs institutionnelles. Dans le cadre de leur cursus, les étudiant.es seront encouragés à s'impliquer dans le territoire local et à réfléchir à leur posture de musicien.ne dans la société, notamment en tissant des liens avec le milieu musical amateur.

L'HEMU accueille des étudiant.es de 43 nationalités différentes, ce qui contribue à sa richesse. Les étudiant.es sont en principe responsable d'acquérir, avant leur entrée à l'HEMU, un niveau de français leur permettant de suivre avec profit les différents enseignements. Si tel n'est pas le cas, ils/elles disposent d'un semestre pour une mise à niveau de leurs compétences linguistiques. Dans ce but, un cours de français pour allophones leur est spécifiquement dédié.

Des liens sont également à créer entre les alumnis et les étudiant.es actuels, eux-mêmes futurs alumnis. On peut imaginer diverses formes de partages, et notamment la mise en place de mentorats.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Restructuration du département Musiques Actuelles et révision du cursus académique	2025	Gouvernance Plan d'études Bachelor Collaboration PER et climat de travail	Engagement d'un responsable de département et prise de fonction effective Mise en œuvre du plan d'études révisé Adoption d'un "contrat social"
Mise en place d'une analyse systématique de l'insertion professionnelle de nos étudiant.es	2025	Nombre et fréquence des enquêtes réalisées	Annualisation d'enquête d'insertion
Création d'un bureau d'orientation professionnelle.	2026	Existence d'un bureau d'orientation	Mise en œuvre effective du bureau d'orientation
Révision des filières MASTER	**2026**	**Mise en œuvre des nouveaux plans d'études**	**4 filières actuelles révisées + 1 nouvelle filière orientée "projet"**

Propositions de prestations
Le département Musiques Actuelles, le plus récent des trois profils esthétiques proposés à l'HEMU (avec Classique et Jazz), requiert une restructuration, destinée aussi bien à optimiser sa gouvernance qu'à renforcer l'adéquation du cursus Bachelor avec les exigences du marché musical professionnel et les principes de l'enseignement tertiaire.
Afin de préparer et accompagner l'insertion de ses diplômé.e.s sur le marché du travail, l'HEMU mettra en place un bureau d'orientation professionnelle, qui aura pour but d'accompagner les étudiant.es dans le développement de leur vision de carrière, la construction d'un réseau et leur donnera les outils de base nécessaires à leur promotion (séance de coaching, écriture de CV, présentation de dossier, promotion personnelle, réseaux sociaux, etc.).
Depuis deux ans, l'HEMU s'est engagée dans une démarche de révision du portefeuille des filières Master, en collaboration avec la HEM Genève, sous l'égide du domaine Musique et Arts de la scène HES-SO. Le processus prévoit l'ouverture d'une nouvelle filière orientée "projet", ainsi que la révision des plans d'études-cadres des quatre filières existantes. Outre les

modifications au niveau de l'architecture modulaire, un nouveau concept pédagogique a été développé et l'encadrement académique repensé. Les nouveaux plans d'études entreront en vigueur à la rentrée académique 2026-2027.
Ce développement stratégique, au-delà de l'importance qu'il revêt en termes d'accompagnement et de préparation de nos étudiant.e.s à s'insérer avec succès sur un marché du travail en constante évolution, représente un véritable défi dans la mesure où il implique, d'une part, de définir des plans d'études-cadre communs avec nos partenaires genevois et, d'autre part, de défendre auprès du rectorat de la HES-SO les spécificités formelles et terminologiques propres aux cursus musicaux sur le plan international (typologie Major-Minor).

4. Recherche appliquée et développement

Renforcement des activités académiques

Après une période 2021-24 durant laquelle l'accent a été mis sur la conception et la réalisation de projets de recherche novateurs, sur la multiplication des terrains d'expérimentation et des opportunités d'échanges de façon à favoriser les interactions constantes entre recherche, pratique artistique et enseignement, sur la valorisation à l'adresse d'un large public (lancement d'une série de clips vidéo de 3 min présentant les projets), ainsi que sur la mise en place de premières conventions donnant accès aux membres du PER et aux alumnis de l'HEMU à des programmes doctoraux à l'international, **la période 2025-28 aura pour objectifs stratégiques principaux la structuration et la professionnalisation de la recherche menée à l'HEMU d'une part, les liens entre musique et société de l'autre.**

Pourquoi ces deux objectifs principaux? Il s'agira, durant la période à venir de porter une attention accrue aux exigences de pertinence, d'efficience, d'efficacité, d'impact et d'assurance qualité tout en continuant à favoriser l'émergence de projets de recherche innovants et stimulants qui questionnent et font évoluer les pratiques musicales, qui concernent l'ensemble des acteurs de l'institution – professeur.e.s, corps intermédiaire et étudiant.es - qui se définissent par leur complémentarité avec la recherche universitaire d'une part, les processus de création artistique d'autre part et qui permettent d'établir des liens féconds entre enseignement, interprétation et création. Il s'agira par ailleurs d'explorer les possibilités de s'engager pour une société durable inclusive via la musique en concevant et mettant en œuvre des projets de recherche-action impliquant des institutions et des acteurs locaux, et répondant à des besoins ou des questions du terrain.

1) Structuration et professionnalisation de la recherche

- Axes de recherche. **Il s'agira de réduire le "foisonnement" des thématiques de recherche en définissant trois axes de recherche prioritaires sur lesquels travailleront les équipes de trois "laboratoires vivants"**. Le laboratoire vivant de pédagogie est d'ores et déjà lancé, ses grandes orientations ont été définies comme suit : Le LABs vivants de pédagogie est un espace de rencontre, de partage, d'expérimentation et d'apprentissage où les étudiant.es, les enseignant.es et les chercheur.es de l'HEMU collaborent avec des acteurs du champ professionnel pour placer la créativité sous toutes ses formes au centre de l'enseignement et de l'apprentissage de la musique". Les deux autres LAB (l'un concernant la recherche artistique, l'autre les liens entre musique et société) suivront entre 2024 et 2026.
- Stratégie RH. **Chacun de ces trois axes de recherche /LABs vivants sera chapeauté par un PO** (postes à 80—100% comportant un 50-60% de recherche) qui aura pour mission d'assurer des enseignements en lien avec son domaine d'expertise, de constituer, gérer et superviser une équipe de recherche (membres du PER de l'HEMU, assistant.es HES et docotrant.es), d'acquérir des fonds de tiers, de susciter des partenariats et des collaborations, et d'encadrer des travaux master ainsi que des projets doctoraux. Par ailleurs, cinq mandats de recherche à 20% (pour des PA ou MEA) et trois postes d'assistant.es HES A ou C à 60% incluant un 20% d'enseignement ou d'encadrement de travaux de qualification (TBA et TMA) seront mis au concours d'ici à 2028, ceci dans l'objectif d'augmenter et de stabiliser progressivement les EPT Ra&D ainsi que les EPT selon SEFRI durant la période 2025-28.
- Infrastructures. **Le lancement des trois LABs vivants et la création de différents postes entraînera des besoins nouveaux en termes d'infrastructures** : bureaux pour les PO, espaces de coworking pour les PA, assistant.es et doctorantes, espaces adaptés aux expérimentations/travaux empiriques.
- Stabilité financière. Ces créations de postes, le soutien à la relève (bourses doctorales), ainsi que les besoins en infrastructures combinés à l'exigence de ne pas dépasser un coût de CHF 100'000 par EPT Ra&D impliqueront la **nécessité de diversifier les ressources financières en misant davantage sur le mécénat et le sponsoring,** puisque les fonds de tiers (FNS, Innosuisse) ne couvrent ni les salaires de requérant.es, ni les frais d'infrastructures.
- Assurance qualité. Si la qualité des projets de recherche soumis à l'IRMAS, au FNS ou à Innosuisse est évaluée lors des dépôts et au moment du rendu des rapports scientifiques, **le travail des chercheuses et des chercheurs fera l'objet d'entretiens de collaborations annuels** (portant notamment sur les financements obtenus, ainsi que les outputs/outcomes, mais aussi la pertinence des objets de recherche par rapport aux orientations stratégiques de l'institution, les soft skills, l'implication au sein du LAB et de l'HEMU, etc.). Dans la perspective d'**élaborer un système d'assurance qualité pour les activités Ra&D de l'HEMU**, il s'agira de travailler sur des questions telles que : Comment les ressources humaines sont-elles organisées ? Comment le suivi des stratégies, plans d'actions et opérations est-il réalisé ? Comment le développement des compétences du personnel par rapport à la mission Ra&D est-il soutenu ? Dans quelle mesure et selon quelles modalités le personnel est-il impliqué dans la gouvernance la Ra&D ? Comment les enjeux transversaux tels que : égalité/diversité, relève et durabilité sont-ils pris en compte dans la gestion de l'activité (plans d'actions, allocation des ressources) ? Comment l'intégrité académique dans les activités de Ra&D est-elle valorisée ? Etc.
- Visibilité et valorisation. Le site Internet institutionnel héberge actuellement les pages Ra&D. Très satisfaisant en termes d'esthétique, ce site ne correspond pas/plus aux besoins de mise en partage de formats/résultats de la recherche propre aux arts de la scène ainsi qu'aux exigences d'Open Science. Ainsi, **l'objectif est d'élaborer dès 2024 à un concept pour la création d'un nouveau site dédié qui permettrait de mieux mettre en avant et en valeur des formats de publication innovants, propres à la recherche artistique** et de travailler sur sa réalisation dès 2025.

2) Liens entre musique et société

- Il s'agit d'un enjeu stratégique majeur: quels liens l'HEMU entretien-t-elle avec la société, quels retours et quelle plus-value propose-t-elle à la société et aux contribuables qui soutiennent financièrement les formations musicales

non professionnelles, pré-professionnelles, professionnelles et la culture? Quelles sont ses contributions en matière d'innovation sociale? L'importance et les effets bénéfiques de la musique et de la pratique musicale ont été déjà largement étudiés et démontrés, mais comment en faire profiter l'ensemble de la population: enfants en bas âge, les personnes âgées, les personnes éloignées de la culture, les personnes sourdes ou malentendantes, au sein des hôpitaux, dans le monde du travail, dans les EMS, dans les foyers de l'EVAM, dans les prisons, dans les écoles, dans les foyers, etc.? Quelles modalités de rencontre, pour qui, dans quel objectif et avec quel effet? **L'HEMU doit se positionner sur ces questions durant la période 2025-28: par des collaborations avec des institutions et des acteurs locaux, par des recherches-actions et par des offres de formation tant pour les étudiant.es (formation initiale) que les professionnels (formation continue)**

- LAB vivant musique et société. Dès lors, l'un des trois LAB vivants à créer concernera les liens entre musique et société. D'ici 2026, il est prévu de recruter un PO qui chapeautera les actions de recherche (mais aussi de formation) et le LAB vivant en lien avec cet enjeu stratégique majeur
- Collaborations et projets interdisciplinaires. Toujours dans l'objectif de favoriser et de questionner les liens entre musique et société, des **espaces pédagogiques partagés** / projets de recherche interdisciplinaires **impliquant les autres domaines de la HES-SO** - santé, travail social, ingénierie notamment – tout en impliquant, là où c'est possible, des étudiant.es de l'HEMU, seront développés.

Collaborations internes

Stratégie partagée du Domaine Musique et arts de la scène
L'HEMU adopte une stratégie de recherche coordonnée avec le Domaine Musique et arts de la scène de la HES-SO grâce à l'Institut de Recherche en Musique et Arts de la Scène (IRMAS) qu'elle porte conjointement avec la HEM de Genève et la Manufacture. Ainsi, le plan de développement de la recherche du Domaine Musique et Arts de la scène prévaut pour tous les aspects stratégiques.

Enjeux stratégiques communs des domaines MAS et DAV de la HES-SO
Si les deux domaines artistiques de la HES-SO ont leurs spécificités propres, ils partagent certains enjeux, notamment celui de la reconnaissance de la recherche artistique par les instances de financement (FNS, Innosuisse).

Stratégie cantonale
Par rapport aux quatre "points d'attention" de la stratégie cantonale, l'HEMU prévoit les actions suivantes :

- **Contribution au développement d'une société durable** => continuer à développer des projets de recherche avec les autres domaines de la HES-SO - santé, travail social, ingénierie notamment – **tout en impliquant, là où c'est possible, des étudiant.es de l'HEMU**
- Lutte contre la pénurie de professionnels qualifiés => voir rubrique formation
- Flexibilité / agilité dans les parcours de formation => voir rubrique formation
- Open Science => contribuer (avec les autres hautes écoles d'art de la HES-SO) à la réflexion sur les enjeux spécifiques de l'open science / open research dans le domaine des arts (question du stockage/archivage/mise en partage/valorisation des résultats et des données de recherche notamment, par exemple en collaboration avec la cellule data stewardship de la HES-SO
- Transition numérique => élaborer (en collaboration avec des spécialistes issus d'autres domaines de la HES-SO) des projets de recherche qui questionnent les changements induits par la transition numérique/digitale dans le domaine de la musique (industrie musicale, pratique et écoute musicale, enseignement et apprentissage, création, nouveaux métiers, etc.)

Collaborations externes et mobilité

Durant la période 2025-28, les partenariats à l'international permettant aux diplômé.es et aux membres du PER de l'HEMU d'accéder à des programmes doctoraux en interprétation et création musicale seront consolidés et développés.

En parallèle et compte tenu de l'engagement de l'HEMU pour une société durable et inclusive via la musique, les partenariats et les collaborations avec des institutions médicales, sociales, éducatives, culturelles, pénitentiaires de la région seront élargis et multipliés, afin que les recherches actions et les recherches collaboratives prévues au sein des trois LABs vivants puissent se déployer et profiter au territoire, ainsi qu'au tissu économique et culturel régional.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Création d'un nouveau site internet pour la valorisation des résultats de recherche	2025	Lancement du site	Lancement effectif en 2025
Ouverture/lancement des trois LABs vivants	2026	Lancement des LABs	Trois LABs lancés et en activité fin 2026

Augmentation des EPT Ra&D (et de manière connexe diminution des coûts par EPT Ra&D)	2028	Nombre d'EPT	8 EPT en 2028

Propositions de prestations
La période 2025-28 permettra d'avancer sur la professionnalisation et la structuration de la recherche menée à l'HEMU (**création de postes de PO, ouverture de trois LABs vivants, système d'assurance qualité**).
La période 2025-28 permettra de poursuivre l'augmentation des EPT Ra&D (et de manière connexe la diminution des coûts par EPT Ra&D) initiée en 2023-24.

5. Prestations de service

Renforcement des activités académiques

L'HEMU est très sollicitée en termes de prestations de service, mais se confronte à trois problématiques importantes.

Premièrement compte tenu du nombre de concerts et autres représentations réalisées pour les parcours académiques des étudiant.es, il n'est pas possible de répondre à toutes les sollicitations (prestations musicales évènementielles pour des institutions partenaires, mais aussi concerts corporatifs ou privés, mariages, funérailles, etc.) qui lui sont relayées. C'est pourquoi l'HEMU a décidé de scinder en deux catégories les demandes de prestation externes : d'une part, les prestations de grande envergure et à fort impact (ex. Inauguration du nouveau campus de l'EHL), qui nécessitent l'expertise de nos services et, d'autre part, les prestations de moindre envergure et à faible impact pouvant être réalisées en autonomie par les étudiant.es. Pour traiter ce type de demandes, l'HEMU a développé une plateforme sur son extranet qui permet de relayer les demandes externes pouvant être gérées par les étudiant.es. Ces opportunités leur permettent de mettre un pied dans le monde professionnel et ainsi de développer de nouvelles compétences, notamment "entrepreneuriales". Une documentation est actuellement préparée pour guider les étudiant.es dans ces démarches (modèles de contrats, référence de cachets, points de vigilance sur leurs droits et devoirs, etc.).

Deuxièmement, ce qui a été désigné jusqu'ici comme "prestation de service" à l'HEMU ne l'est pas une au sens HES-SO du terme. Pour le moment, les "prestations de service" sont des opportunités pour les étudiant.es de se produire et d'en retirer des cachets. Or, il s'agirait à l'avenir pour les membres du PER de mettre leur expertise à disposition d'autres institutions de formation ou d'acteurs culturels, moyennant rémunération au tarif professeur et un overhead de 25%. Il s'avère cependant que ces conditions financières sont prohibitives dans une économie qui fonctionne souvent avec des moyens limités. Dès lors, il s'agira d'identifier d'autres contextes, le secteur des banques et des assurances par exemple, qui pourraient être intéressés par des prestations artistiques privatisées, par des activités ou des formations destinées à leurs collaboratrices ou collaborateurs. Nous pensons en effet devoir diversifier nos prestations de service afin de donner accès à un plus large spectre de nos expertises. En effet, en plus des prestations musicales musiques actuelle, jazz, classique ou celles mêlant ces esthétiques, nous pensons important de développer des prestations pédagogiques (ateliers, formations, masterclass, conférences, développement de matériel didactique, etc.), de recherche (projets sur mandats, CAS, encadrement de thèse, etc.), d'expertise pour achat d'instruments ou acoustique (salle de concert, festivals, etc.), etc. De plus, il semble aujourd'hui évident de permettre la rencontre de la musique avec différentes formes d'arts (peinture, littérature, danse, etc.). Fortes de tout cela, nos prestations de service doivent également pouvoir offrir une part d'innovation en questionnant certains codes, en revoyant certains formats et contenus, en demeurant agiles et à l'écoute des besoins en évolution de la société.

Un troisième enjeu est de bien définir ce qui différencie l'HEMU en tant qu'institution de formation d'autres acteurs du secteur culturel, afin de ne pas entrainer une compétition déloyale au sein du milieu professionnel qui emploie par ailleurs ses diplômé.es.

Gouvernance

Ainsi, l'objectif pour la période 2025-2028 est **l'élaboration et la mise en place d'une stratégie de prestations de service reflétant les valeurs et la mission de l'HEMU, impliquant les bonnes personnes et répondant davantage à la définition HES-SO.**

Nous souhaitons également apporter une dimension sociétale plus importante à nos prestations de service, afin que nos actions soient un vecteur de lien social à fort impact. Le développement de nouvelles collaborations avec des HE et des entreprises est également une priorité afin de créer de nouvelles synergies et des projets innovants au service de la société. Ici se dessine la "3e mission" difficile à autofinancer, mais qui semble aujourd'hui incontournable. En ce sens, il parait important de développer des partenariats avec des fondations et mécènes.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Définir la nouvelle stratégie de prestation de service de l'HEMU et mise en conformité avec la définition HES-SO	2025	Validité et diffusion de la stratégie	Document rédigé, approuvé par les instances compétentes et diffusé auprès des équipes PAT et PER.
Développer un système de calcul et de facturation reflétant temps et expertise des collaborateur.trice.s. Tarifications en adéquation avec le marché professionnel et les capacités de paiement de la clientèle.	2026	Utilisation de la procédure par les services concernés	Procédure de calcul éprouvée et validée.

S'assurer de l'adéquation des prestations de service avec la stratégie y relative	2027	Rapport annuel d'activités des prestations de service.	Diversifier les prestations offertes (pédagogique, de recherche, etc.) Organiser une prestation artistique innovante par année type "3e mission" (contact de nouveaux publics, nouveau format, nouveaux partenaires, autres formes d'art)

Propositions de prestations
La période 2025-2028 permettra l'élaboration et la mise en place d'une stratégie propre aux prestations de service de l'HEMU afin que cette dernière reflète nos valeurs et missions, implique les bonnes personnes et réponde davantage à la définition HES-SO y relative.
L'HEMU souhaite apporter une dimension sociétale plus importante à ses prestations de service, afin que ses actions soient un vecteur de lien social à fort impact. Le développement de nouvelles collaborations avec des HE et des entreprises est également une priorité afin de créer de nouvelles synergies et des projets innovants au service de la société.
L'HEMU souhaite mettre en place une procédure "qualité" de ses prestations de service. Le but étant de pouvoir évaluer ses prestations au niveau de leurs impacts, travail, coût engendré.

6. Politiques institutionnelles

Renforcement des activités académiques

Au travers de sa charte éthique entrée en vigueur en 2022, l'HEMU a souhaité porter une attention particulière aux axes suivants : respect, excellence, innovation et partage. Ces valeurs visent à protéger l'intégrité et à veiller au bien-être des étudiant.es tout en favorisant leur développement personnel et professionnel. Ces engagements garantissent une communauté musicale ouverte, inclusive, dans un environnement créatif et stimulant.

Suivant ces valeurs, **l'HEMU souhaite optimiser de nombreux éléments relatifs à la qualité des services administratifs**. Ainsi, **la modernisation des outils de pilotage et de mesure de l'efficience** s'avère indispensable : de nouvelles solutions informatiques (logiciels RH et salaires) renforceront le travail qui est déjà accompli sur l'optimisation des procédures et du forecasting (planification financière pluriannuelle), notamment dans le domaine des ressources humaines et des finances. L'automatisation qui en découlera permettra de minimiser un risque d'erreurs actuellement trop important (notamment sur la production d'indicateurs, de statistiques et de salaires), car en grande partie strictement manuel, et d'améliorer les indicateurs d'activité sur lesquels se fonde notre financement public. Cette amélioration du pilotage sera particulièrement bienvenue au moment où l'environnement financier se contracte et où le modèle économique de l'HEMU est appelé à être revu en profondeur.
Pour le PER, une attention particulière sera portée à l'équilibre entre la nécessaire régularité des cours et les divers projets artistiques et pédagogiques des enseignant.e.s. Ceux-ci seront également sensibilisés de manière plus volontaire à la connaissance de l'environnement légal et règlementaire (droits et devoirs, cahier des charges, respect de la typologie de fonctions) qui fixe leur cadre d'emploi, gage indispensable de leur engagement institutionnel. Le cadre comportemental et déontologique dans lequel ils évoluent bénéficiera également d'apports formalisés, réglant notamment les relations entre enseignant.e.s, PAT et étudiant.es et cadrant les activités accessoires du PER.

Collaborations externes et mobilité

La musique n'ayant pas de frontières, l'HEMU jouit d'un rayonnement dépassant largement celles de la Suisse ne serait-ce que par les 43 nations desquelles proviennent ses étudiant.es. Mais, la force que représente la réputation internationale de notre établissement constitue aussi l'une de ses principales faiblesses : les étudiant.es issus des quatre coins du monde venus travailler avec des professeur.es chevronnés, une fois à l'HEMU, ne souhaitent plus repartir en mobilité.

Néanmoins, depuis 10 ans, l'HEMU a su développer de nombreux partenariats, concrétiser des échanges et organiser des événements à fort rayonnement dans une perspective internationale.

L'HEMU ne possède, à ce jour, pas de réelle stratégie pour le développement des relations internationales. Ayant été freinés par des réorganisations et crises institutionnelles de la plus haute importance, nous n'avons malheureusement pas encore pu en aboutir la rédaction. Bien qu'ayant été amorcée en février 2020, l'élaboration de la stratégie a été stoppée net, la crise du Covid ayant totalement bouleversé nos perspectives et ambitions vers une recherche de sens et de durabilité.

Nous souhaitons entre 2025-2028 développer des partenariats privilégiés et bien ciblés plutôt que de multiplier le nombre d'écoles prestigieuses figurant sur une liste dont l'écho ne rejoindrait pas nos valeurs.

Nous souhaitons renforcer nos trois récents accords de partenariats de 3e cycle, l'un avec l'Université Laval (Canada) pour le doctorat en pédagogie et l'autre pour le Doctorat en recherche artistique (programme ArtSearCH en collaboration avec les domaines MAS et DAV) cosigné avec une école de doctorale à Paris, et un plus récent avec l'Université de Montréal pour établir une passerelle vers le doctorat en interprétation. Ces partenariats généreront de belles opportunités pour l'avenir.

Par ailleurs, nous allons mettre en place une politique de mobilité intra-européenne plus dynamique afin de s'assurer que les étudiant.es suisses ou ceux et celles qui ont fait plus de 3 années d'études à l'HEMU, envisagent plus systématiquement une mobilité pour élargir leurs horizons.

Identité de la HES-SO

Fière d'être une entité de la HES-SO, l'HEMU :

- contribuera à la visibilité et au rayonnement de cette dernière en renforçant l'attention portée à l'intégrant du logo de la HES-SO sur tous ses supports de communication, à la mention systématique de l'affiliation HES-SO (en plus de l'affiliation HEMU) lors de communications/de conférences/de concerts/de masterclasses/de publications/d'apparitions dans le média, et en incitant tous les PO/PA à activer et nourrir leurs profils people@hes-so;

- s'engagera dans la promotion des valeurs de la HES-SO et du cadre de l'enseignement supérieur romand, en travaillant avec le SADAP à l'élaboration et la mise en œuvre d'un système qualité, en veillant à la mise en application complète - à l'horizon 2026 - du règlement sur les qualifications didactiques du PER, en sensibilisant l'ensemble de ses collaborateur.trices aux enjeux de l'intégrité académique ou en promouvant l'égalité & diversité (ouverture de postes de répondant.es pour ces missions à l'horizon 2025, formations internes), en renforçant les missions "prestations de service" et "formation continue"(en plus de la mission Ra&D qui fait déjà l'objet d'une attention particulière) et en s'assurant de la mise en œuvre complète à l'horizon 2028 de la typologie des fonctions (la révision à venir de la LHEV sera l'occasion de finaliser cette bascule).

Gouvernance

L'HEMU a mis sur pied un nouveau fonctionnement de direction collégiale en 2020 et créé de nombreuses commissions et collèges, il est aujourd'hui nécessaire de continuer à accompagner ce changement afin de lui assurer une implantation durable et une meilleure lisibilité par toutes les parties prenantes. L'objectif est de parvenir à une légitime clarté et une stabilité retrouvée, au terme d'une période de mue institutionnelle particulièrement profonde. Cette transformation nécessite une communication interne fluide, incluant des séances bisannuelles d'informations institutionnelles, des organigrammes et un environnement légal compris de toutes et tous, des missions et des objectifs clairs par le biais des processus formalisés. À ce titre, d'importants travaux de numérisation et d'automatisation, de mise à jour documentaire, de cahiers de charges, de revue de processus et procédures ou encore des actions de communication et de formation sont et seront réalisés, avec des coûts importants de transformation à prévoir.

La stabilisation du socle documentaire et procédural est en cours, afin de travailler sur une base et des usages connus et communs. À la suite de l'implantation progressive d'une culture de risques dans l'organisation (introduction d'une revue annuelle de la matrice de risques), l'introduction d'un système qualité appliqué aux procédures administratives en est le corollaire logique, faisant échos à l'évaluation des enseignant.e.s et enseignements (EEE). Cette culture d'amélioration continue se caractérisera également par le soin apporté à la politique de formation du personnel.

En effet, le développement d'outils fiables, robustes et performants doit s'accompagner de la nécessaire montée en compétences informatiques de la communauté, aussi bien dans l'environnement administratif que pédagogique. De manière plus générale, l'HEMU poursuit sa transition numérique sur la lancée des progrès effectués durant la crise du COVID. L'école doit terminer la dématérialisation de l'ensemble de ses processus (RH, FI, service aux étudiant.es, gestion du parc instrumental, archivage et diffusion). Ces nouveaux outils transforment également notre manière de communiquer et d'échanger entre les différentes communautés (étudiant.es,
enseignant.es, PAT) à travers de nouveaux outils (sites internes, formulaires dématérialisés, Teams, etc.) dont la maîtrise par la communauté est en voie d'acquisition.

L'introduction d'une dynamique qualité sera généralisée à l'ensemble des corps professionnels PAT et PER de l'HEMU.

L'adhésion de la communauté demeure indispensable : l'engagement des professeur.es et des étudiant.es au sein des diverses commissions consultatives apparaît plus que jamais essentiel, afin d'implanter une culture institutionnelle constructive et participative, mais également de bien délimiter les différents canaux de communication et la manière dont se transmet l'information dans l'institution.

Le développement d'une stratégie institutionnelle spécifique en termes de durabilité fait également partie des mises à jour importantes qui doivent être entreprises par l'HEMU. À ce titre, un groupe durabilité sera mis sur pied dès 2024, regroupant PAT, PER et étudiant.es, afin de procéder à une première base de consultations qui nourriront la stratégie de durabilité à rédiger en 2025. Des formations sont également prévues pour le PER et les étudiant.es, avec pour objectif de les sensibiliser aux impacts carbones propres au monde musical. Au niveau institutionnel, un bilan carbone fait également partie des priorités.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Finalisation du système qualité HEMU	2026	Processus et système d'évaluation des projets et procédures internes.	Mise en place du système.
Mise en conformité des fonctions PER avec les tâches réalisées (typologie de fonctions)	2028	Rééquilibrage de la distribution des fonctions	Pyramide effective de l'équilibre des fonctions Tous les PA et PO incarnent leur fonction et assument leur CDC

Bilan carbone et stratégie durabilité de l'HEMU	2025	Réalisation du bilan carbone Campagne de consultations et rédaction d'une stratégie durabilité Stratégie durabilité de l'HEMU rédigée implantée	Selon évaluation Document approuvé par les instances et décliné en plan d'action

7. Ressources

Renforcement de l'activité académique

Le personnel administratif et technique soutient les activités académiques en apportant une palette complète de services répartis entre les pôles formation, ressources, recherche et métiers et société. Un travail de grande ampleur est mené pour donner au PAT les méthodes et les outils permettant de fiabiliser les données traitées (suppression de redondances, redéfinition des processus dans une démarche d'efficience, automatisation du traitement des données, implantation de logiciels métiers adaptés, planification financière pluriannuelle). Appliquée en particulier aux finances et aux ressources humaines, cette mue profonde permettra de donner des outils de pilotage et des indicateurs robustes, afin de garder une vision globale fiable et prospective de l'activité de l'HEMU, aussi bien pour ses parties prenantes internes qu'externes. Cette refonte des outils s'accompagne également d'un changement de culture au sein de l'institution, en décentralisant davantage le management par une répartition plus importante des responsabilités au profit de l'encadrement intermédiaire du PAT, soutenue par des mesures de formation appropriées. L'ensemble de ces projets de transformation se mène de front avec l'opérationnel, ce qui génère un besoin de ressources spécifiques à l'implantation de ces changements (audits, expertises et consultant.e.s externes, frais d'investissements informatiques, etc.)

De plus, le financement des projets et des activités de production musicales nécessite des ressources toujours croissantes, qui ne peuvent être exclusivement pourvues par les pouvoirs publics. Le développement des fonctions liées au fundraising semble indispensable à développer proactivement, en redéfinissant les objectifs et missions confiés à des services compétents en la matière, forces peu présentes au sein de l'établissement pour le moment. Durant la période 2025-28, cet aspect devra faire l'objet d'une consolidation de poste.

En ce qui concerne les nouvelles ressources nécessaires pour un renforcement académique, elles se situent au niveau de l'accompagnement des étudiant.es sous une nouvelle forme. En effet, selon l'étude d'insertion effectuée au départ de notre révision des Masters, force est de constater qu'une majorité de nos étudiant.es devront agir en tant qu'indépendant ou autoentrepreneurs durant une partie de leur carrière. Il apparait donc incontournable de les doter de plus d'outils afin qu'ils puissent monter des projets de concerts ou pédagogiques en autonomie. Cet accompagnement à l'autonomie et au leadership doit être développé en y dédiant un poste d'encadrement et des tuteurs, ce qui occasionnera un budget supplémentaire.

Afin de répondre à un besoin infrastructurel et stratégique important, l'HEMU ambitionne de se doter d'un pôle d'excellence consacré aux percussions. À ce stade, le lieu n'a pas été identifié, mais il est certain que les locaux utilisés actuellement sont insuffisants et ne correspondent pas aux exigences de la formation de niveau tertiaire.
Une alternative étudiée serait d'implanter ce projet en Valais, ce qui permettrait de dynamiser l'écosystème valaisan, puisque le "Pôle Musique", futur campus musical sédunois, réunira amateurs (Conservatoire du Valais, Harmonie Municipale de Sion, EJMA) et professionnels (HEMU), à travers toutes les esthétiques musicales (classique, jazz, musique actuelle, harmonie): assurément, la percussion est un instrument qui transcende les genres et les styles: son installation en Valais permettrait d'inscrire encore davantage l'HEMU Valais Wallis dans les pratiques musicales de son canton-hôte. Mais, si jamais cette option ne s'avérait pas viable (la construction du Pôle étant en cours et n'ayant pas prévu d'infrastructures adaptées à cet instrument), le problème restera entier et devra trouver une solution satisfaisante au risque de voir partir l'équipe enseignante de haut vol, mais surtout au risque de ne pas recruter d'étudiant.es de bon niveau ce qui aurait des répercussions sur toutes les activités d'ensemble de l'HEMU. Dans tous les cas, un montant doit être prévu afin de doter le département percussion de locaux nécessaire pour prodiguer un enseignement tertiaire de qualité.

Collaborations internes et infrastructures

La mutualisation des infrastructures est un axe primordial qui soutient la viabilité des activités de l'HEMU depuis sa création. Répartis sur trois cantons et quatre sites, Vaud (Flon et Grotte), Valais et Fribourg, les infrastructures, le matériel et les ressources humaines (PAT et PER), sont répartis de manière à pouvoir répondre aux besoins et aux développements nécessaires. Sur le canton de Vaud, le site historique de la Grotte partage ses locaux et plusieurs services avec le Conservatoire, tandis que celui du Flon est contigu à l'EJMA avec qui l'HEMU partage l'utilisation de salles et de la médiathèque. Le site de Fribourg déploie quant à lui ses activités dans les locaux du Conservatoire de Fribourg.

Après plusieurs années d'utilisation de locaux partagés avec la Haute Ecole de Travail Social (Gravelone), peu adapté, et l'usage de locaux vétustes en vieille ville de Sion (Vieux Collège), un nouvel horizon s'ouvre pour le site HEMU Valais-Wallis, avec le développement du Pôle Musique (et du complexe événementiel Cour de Gare), dont la construction sera finalisée en été 2024. Le Pôle Musique regroupera 4 institutions d'enseignement et de pratique musicale, aussi bien professionnelles qu'amateures : autant de perspectives de nouvelles synergies qui fleuriront au fil des années. Le financement de l'exploitation n'est pas encore pleinement défini à ce stade.

Ce nouveau site permettra de répondre pleinement aux exigences qualité des HES et assurera un cadre d'enseignement favorable au développement de jeunes talents. S'y rajoute la perspective ambitieuse d'y ajouter le pôle percussions de l'HEMU, les équipements du site HEMU Vaud (Grotte) n'étant plus adaptés à l'enseignement d'excellence que se doit de dispenser l'HEMU.

Le site fribourgeois (HEMU Fribourg Freiburg) travaille actuellement au développement d'espaces de type Black Box dans le cadre du projet Blue Factory.

Gouvernance

La fonction ressources étant transversale, de nombreux chantiers ont déjà été évoqués ci-dessus. Ils comprennent notamment l'implantation d'un système qualité appliqué aux procédures et fonctions administratives, changement culturel majeur. C'est cette même dynamique de qualité et de décentralisation (propre à assurer la continuité des services et le partage des connaissances) qui conduit à revoir complètement la politique de contrôle interne (SCI) et de contrôle de gestion, avec pour objectif l'implantation de solutions de Business Intelligence à moyen terme (horizon 2026-2028). L'installation d'une suite logicielle RH et salaire (avec une refonte complète des services finances et RH) est en cours et permettra de bénéficier d'outils actuels adaptés, afin d'optimiser et de fiabiliser le traitement des données, en éliminant les redondances et les actions sans valeur ajoutée.

Ces évolutions sont d'autant plus nécessaires que la situation financière de l'HEMU requiert également une attention soutenue : les divers frais de transformation ont largement puisé dans les fonds de réserve, les exercices déficitaires se succèdent et rendent essentiel un pilotage financier pluriannuel permettant de poser un modèle économique stable et viable, assainissement qui pourra uniquement se faire avec l'aide des partenaires publics, mais aussi en élargissant nos sources du financement à d'autres secteurs.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Opérer un retour à l'équilibre financier après assainissement	2026	Les dépenses n'excèdent pas le budget.	Reconstitution du FRI HEMU
Refonte complète du socle documentaire (directives, règlements)	2025	Corpus finalisé, avec calendrier de revues régulières dans le cadre du process qualité	Tous les documents cadres revus
Refonte du SCI, implantation du contrôle de gestion (décentralisation budgétaire), réduction des coûts cachés	2028	Validation du SCI par le Conseil de Fondation Analyse du modèle financier et plan d'action financier	Fonctionnement de solutions de business intelligence

Propositions de prestations

En ce qui concerne les nouvelles ressources nécessaires pour un renforcement académique, elles se situent au niveau de l'accompagnement des étudiant.es sous une nouvelle forme. En effet, selon l'étude d'insertion effectuée au départ de notre révision des Masters, force est de constater qu'une majorité de nos étudiant.es devront agir en tant qu'indépendant ou autoentrepreneurs durant une partie de leur carrière. Il apparait donc incontournable de les doter de plus d'outils afin qu'ils puissent monter des projets de concerts ou pédagogiques en autonomie. Cet accompagnement à l'autonomie et au leadership doit être développé en y dédiant un poste d'encadrement et des tuteurs, ce qui occasionnera un budget supplémentaire.

Après plusieurs années d'utilisation de locaux partagés avec la Haute Ecole de Travail Social (Gravelone), peu adapté, et l'usage de locaux vétustes en vieille ville de Sion (Vieux Collège), un nouvel horizon s'ouvre pour le site HEMU Valais-Wallis, avec le développement du Pôle Musique, dont la construction sera finalisée en été 2024. Ce nouveau site permettra de répondre pleinement aux exigences qualité des HES et assurera un cadre d'enseignement favorable au développement de jeunes talents. S'y rajoute la perspective ambitieuse d'y ajouter le pôle percussions de l'HEMU, les équipements du site HEMU Vaud (Grotte) n'étant plus adaptés à l'enseignement d'excellence que se doit de dispenser l'HEMU. Le financement de l'exploitation n'est pas encore pleinement défini à ce stade.

La fonction ressources étant transversale, de nombreux chantiers ont déjà été évoqués ci-dessus. Ils comprennent notamment l'implantation d'un système qualité appliqué aux procédures et fonctions administratives, changement culturel majeur.
C'est cette même dynamique de qualité et de décentralisation (propre à assurer la continuité des services et le partage des connaissances) qui conduit à revoir complètement la politique de contrôle interne (SCI) et de contrôle de gestion, avec pour objectif l'implantation de solutions de Business Intelligence à moyen terme (horizon 2026-2028).

L'installation d'une suite logiciel RH et salaire (avec une refonte complète des services finances et RH) est en cours et permettra de bénéficier d'outils actuels adaptés, afin d'optimiser et de fiabiliser le traitement des données, en éliminant les redondances et les actions sans valeur ajoutée.

Besoins d'investissements

En regard des enjeux généraux et des objectifs de développement stratégiques, la haute école liste ses besoins d'investissement majeurs (min. 5 MCHF) à l'horizon 2024.

Objet	Début	Fin	Montant estimé	Objectif lié
Pôle Percussion (HEMU Valais Wallis ou VAUD)	2025	2027	300'000 CHF	Développement des infrastructures
2 postes de PO (voir explicatif RA&D)	2025	2028	400'000 CHF	Professionnalisation de la Ra&D et augmentation des EPT Ra&D
3 postes : o Bureau d'orientation o Encadrement pédagogique master révisé o Aide à la professionnalisation /accompagnement de projets artistiques autonomes	2025	2028	400'000 CHF	Suivi et aide à l'insertion professionnelle des diplômés
Soutien à l'assainissement et à la transformation du modèle financier	2024	2028	300'000 CHF	Finances à l'équilibre

8. Planification de l'évaluation interne

La haute école annonce quelles sont les entités (unités organisationnelles, académiques ou administratives) qui procéderont à leur auto-évaluation périodique. L'auto-évaluation périodique est une mesure d'évaluation de la qualité mise en place dans le cadre du système d'assurance de la qualité de la HES-SO.

Entités à évaluer	Année
Services "Activités pratiques" et examens et "Scène"	2025
Services Communication, événement et fundraising	2025
Service des ressources humaines	2026
Service des finances	2026

9. Conclusion

Parmi les différents enjeux et objectifs de développement stratégique présentés dans ce plan de développement, lequel constitue une condition indispensable au développement futur ou à la pérennité de la haute école ?
Après être passée par de multiples crises institutionnelles, l'HEMU a aujourd'hui opéré une mue profonde, prenant la carrure d'une HES dans ses modes de fonctionnement. Ce changement de paradigme initié durant la période 2021-2024 devra s'implanter durablement et devenir pleinement opérationnel en 2025-2028. L'HEMU est et restera un établissement complexe ; la période 2025-28 visera à transformer les cadres contraignants avec lesquels elle doit opérer en réelles opportunités d'évolution. L'établissement poursuivra son renouvellement à 360 degrés en augmentant l'efficience de ses formations pour les rendre plus en phase avec les besoins du marché du travail de demain, en professionnalisant la recherche afin d'en optimiser la production et le financement, en misant sur une démarche qualité efficiente dans tous les services, mais aussi en cultivant toujours plus « l'expérience HEMU » : avant, pendant et après. La dynamisation d'une communauté d'alumni « HEMU pour toujours » la renseignera sur le devenir professionnel de ses diplômés et sur les défis et les changements des milieux professionnels en rapide évolution. Par ailleurs, à l'horizon 2028, l'HEMU continuera à s'engager toujours plus activement à rendre accessible la musique dans la société. L'HEMU souhaite devenir un acteur culturel incontournable aux yeux de tous les citoyens et toutes les citoyennes des cantons de Vaud, Valais et Fribourg. En effet, la formation tertiaire des artistes de demain est une nécessité sociétale à l'aune des importants bouleversements sur les plans climatiques, géopolitiques, etc., qui nous attendent. Non seulement les musiciens ont le pouvoir d'émouvoir en maitrisant une langue universelle et sans frontière, mais ils ont, de par leur créativité et leur pratique réflexive, la capacité de conjuguer avec l'inédit qui sera une compétence précieuse et incontournable pour l'avenir.

10. Annexes

La haute école peut compléter ou étayer son plan de développement par des documents complémentaires.

Liste des documents complémentaires

Plan de développement 2025-2028

Haute Ecole de Santé Vaud – HESAV

Lausanne, le 15 novembre 2023

Personne de contact : Fabien Thétaz, adjoint de direction

Table des matières

1. Introduction 2
2. Vision 3
2.1 Identité 3
2.2 Cadre général d'action 3
2.3 Analyse SWOT 5
2.4 Vision 2025-2028 7
3. Enseignement 8
4. Recherche appliquée et développement 11
5. Prestations de service 14
6. Politiques institutionnelles 15
7. Ressources 17
8. Planification de l'évaluation interne 20
9. Conclusion 21

1. Introduction

S'appuyant sur les orientations définies par swissuniversities dans sa planification stratégique 2025-2028 et les points d'attention soulevés par le Canton de Vaud, la Direction de HESAV a élaboré le présent plan quadriennal. Les objectifs stratégiques ont été préparés par la Direction, puis discutés et déclinés avec le groupe des responsables, qui comprend les doyennes des quatre filières de formation et les cadres des services académiques et administratifs.

Ce plan s'inscrit dans la continuité du plan 2021-2024 et est marqué par l'évolution du contexte, qui se reflète dans l'analyse SWOT, avec une attention plus forte portée aux réponses à la pénurie de personnel qualifié, à la flexibilisation des programmes de formation, au renforcement de l'interdisciplinarité pour la recherche, à la préparation du nouveau Campus HESAV et du C4 ou encore à la nécessité de poursuivre la digitalisation des processus afin d'améliorer l'efficience générale de l'institution.

Comme prévu par l'art. 29 de la LHEV, ce document a été soumis au Conseil représentatif de HESAV. Celui-ci a été invité à formuler des remarques générales sur les orientations définies, lesquelles ont été discutées lors d'une rencontre avec la Direction. Une version révisée a alors été transmise au CoRep, qui a voté un préavis favorable.

2. Vision

2.1 Identité

HESAV forme des professionnel.les de la santé dans quatre filières Bachelor of Science HES-SO : Soins infirmiers (SI), Technique en radiologie médicale (TRM), Physiothérapie (Physio), Sage-femme (SF). Elle intègrera la filière Ergothérapie à l'horizon 2026.

HESAV propose également une Année Propédeutique Santé (APS) ainsi que de nombreuses formations continues et postgrade.

Son Unité de recherche en Santé (URS) et la recherche déployée dans les filières occupent une place centrale dans le domaine de la santé et participent activement à l'amélioration des pratiques professionnelles et de la qualité des soins, ainsi qu'à la compréhension des enjeux dans le domaine de la santé. Dans ses domaines d'expertise, HESAV dispense également des prestations de service et de mandats sur mesure à nos partenaires ou aux entreprises/institutions.

À l'écoute de l'évolution de la société, HESAV anticipe les développements des professions de la santé, les transformations du système sanitaire et prépare la relève nécessaire au monde professionnel et académique de demain.

Référence dans le domaine de la santé, HESAV dispose d'un riche réseau de partenaires institutionnels pour la formation et la recherche : Université de Lausanne (Faculté de biologie et de médecine, Institut universitaire de formation et de recherche en soins), Unisanté, CHUV, hôpitaux régionaux, Hautes écoles du domaine santé et vaudoises, ainsi que d'autres institutions socio-sanitaires vaudoises et romandes, partenaires académiques nationaux et internationaux, etc. Ses nombreux domaines de compétences l'inscrivent pleinement dans la politique cantonale vaudoise.

Installée sur son nouveau Campus dès 2026, HESAV bénéficiera d'un bâtiment aux infrastructures de pointe, permettant de réunir l'ensemble de sa communauté et de créer de nouvelles synergies avec ses partenaires.

2.2 Cadre général d'action

HESAV est un établissement autonome de droit public, régie par la Loi cantonale sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LHEV). La Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) du Département de l'enseignement et la formation professionnelle (DEF) constitue son autorité de tutelle.

HESAV est une entité membre de la HES-SO et fait partie, à ce titre, du domaine Santé. Elle est liée au Rectorat de la HES-SO par un mandat de prestations quadriennal.

HESAV est dirigée par une direction composée de quatre membres : direction générale, direction de la formation, direction de la recherche et des relations internationales et direction administrative. Elle s'appuie sur :

- Le Conseil académique composé des doyennes des filières, des responsables des différentes unités (formation continue, soutien à l'enseignement et aux apprentissages, unité d'enseignement pour la simulation, relations nationales et internationales) et présidé par le directeur de la formation et la directrice de la recherche. Le Conseil académique est en charge du pilotage des missions académiques.
- Le Conseil représentatif, composé de représentant.es du personnel d'enseignement et de recherche (PER), du personnel administratif et technique (PAT) et d'étudiant.es.
- Le Conseil professionnel, composé de 12 membres représentatifs des acteurs vaudois de la santé.

2.3 Analyse SWOT

Sur la base du diagnostic de l'existant et de l'analyse du contexte, HESAV identifie ses forces et ses faiblesses (internes) et les opportunités et risques (externes) comme suit :

Forces	Faiblesses
- Qualité de la formation, encore renforcée par l'adoption de nouveaux programmes, orientée sur les parcours des étudiant.es et vers leur professionnalisation. - Diversité et dynamique de la recherche ; volume croissant de fonds et de publications ; nombreux partenaires nationaux et internationaux - Communauté étudiante dynamique - Personnel doté de compétences métiers, pédagogiques et scientifiques pointues, investi et engagé - Investissement dans le soutien à la relève - Nombre croissant de processus formalisés et digitalisés ; professionnalisation des prestations internes - Ancrage marqué dans le réseau sanitaire vaudois et romand ; richesse des collaborations et des partenariats - Bonne image de l'institution et reconnaissance de l'expertise de HESAV, particulièrement en interprofessionnalité et en simulation - Projet Campus Santé comme levier d'innovation institutionnelle et pédagogique - Autonomie institutionnelle	- Infrastructures dispersées sur quatre sites - Efficience de l'organisation du travail à améliorer : nécessité de poursuivre la simplification et la digitalisation des processus - Priorisation des dossiers et projets en fonction des objectifs stratégiques et des ressources à disposition à renforcer - Outils de gestion et de pilotage à renforcer - Vision et culture transversales à valoriser et visibiliser. - Accompagnement au changement des projets d'envergure à renforcer - Expertises de HESAV auprès des partenaires externes et du grand public à mieux visibiliser - Besoin de formaliser la politique de durabilité - Autofinancement de la formation continue à renforcer

Opportunités	Menaces
- Initiative « Pour des soins infirmiers forts » et InvestPro comme leviers pour renforcer la formation et positionner HESAV comme acteur incontournable de la lutte contre la pénurie de personnel qualifié en santé - Renforcement de la pratique avancée des professions de santé - Campus Santé : projet fédérateur avec fort potentiel de renforcement de la notoriété de HESAV - Accueil de la filière ergothérapie - Forte employabilité des professionnel.le.s de santé - Partenariats forts avec les acteurs de la formation et du domaine socio-sanitaire - Fort intérêt des partenaires de santé à développer des collaborations durables - Collège des hautes écoles vaudoises comme levier politique et institutionnel ; potentiel de mutualisation de certaines tâches - Potentiel de développement de collaborations nationales et internationales (réseaux, alliances, incitatifs fédéraux, etc.) - Outils et dispositifs offerts par la HES-SO	- Difficulté de recrutement des étudiant.e.s dans certaines filières (conditions de travail, démographie, image de pénibilité) - Difficulté de recrutement de personnel académique qualifié (avec double profil professionnel et académique) - Manque de places de formation pratique - Concurrence entre hautes écoles de santé / niveaux de formation - Austérité budgétaire avec hausse du risque d'inadéquation entre les ressources et les résultats attendus - Projet C4 : manque de ressources et responsabilités à clarifier - Double appartenance HES-SO/Etat de Vaud induisant de nombreuses sollicitations et un fort niveau de complexité - Contexte de formation évolutif et incertain (réforme de l'EMT, place de la régulation, introduction du « bachelor professionnel », filières santé ES, etc.) - Diversité et obsolescence des outils de gestion imposés, manque d'interopérabilité - Cadre réglementaire de la gestion et de la protection des données

2.4 Vision 2025-2028

HESAV est la Haute École de santé multifilière du Canton de Vaud, formant des professionnel.les doté.es d'audace, d'esprit critique et moteurs de changements, dans l'ensemble des filières de santé. Elle se distingue par une excellence académique en sciences de la santé et sciences sociales de la santé, s'appuyant sur des partenariats académiques nationaux et internationaux.

Consciente de sa responsabilité sociale, HESAV contribue à un système de santé durable et à répondre aux enjeux socio-sanitaires. Son approche interdisciplinaire et la combinaison de différentes perspectives lui permettent de proposer des solutions innovantes adaptées aux besoins et défis professionnels et sociétaux. Pleinement intégrée dans le réseau des acteurs cantonaux de la santé, HESAV est un acteur incontournable de la politique socio-sanitaire vaudoise.

Collaborant étroitement avec les milieux professionnels, HESAV développe et adapte ses missions aux évolutions de la société, des professions qu'elle forme et des besoins des institutions de soins et de santé tout en contribuant elle-même à ces évolutions.

Installée sur son nouveau Campus et en lien étroit avec le C4, HESAV dispose d'infrastructures de pointe adaptées à des formations innovantes et au développement de ses missions.

Pour mener à bien ses missions, HESAV peut s'appuyer sur un personnel doté de compétences métiers, scientifiques et pédagogiques pointues, motivé par une éthique de service public. HESAV forme une communauté inclusive, soudée par un sentiment d'appartenance et une identité collective.

3. Enseignement

La mission enseignement est marquée par la poursuite de la mise en œuvre des programmes issus des plans d'études cadre 2022 et leur adaptation et amélioration continue en fonction des évolutions pédagogiques et des besoins professionnels. En parallèle, il s'agit de réaliser les autoévaluations des filières Soins infirmiers, Physiothérapie et Sage-femme en vue de leur accréditation requise par la loi sur les professions de santé (LPSan). Il s'agit également pour la filière TRM, non inscrite dans la LPSan, de procéder à la même démarche pour garantir le niveau HES. Ces démarches s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue de la qualité et d'évolution des programmes permettant de répondre à l'évolution des pratiques et aux enjeux de la société, de manière agile.

En tant que Haute école publique, dans un contexte de pénurie et face à des publics étudiants toujours plus hétérogènes, HESAV souhaite mettre un accent sur le soutien à la réussite et l'égalité des chances. Dans cette perspective, il s'agit de répondre à la diversité des profils d'apprentissage des étudiant.es et partant, développer les compétences nécessaires des enseignant.es (troubles d'apprentissages, pédagogie inclusive par exemple, faisant appel à des ressources numériques adaptées) et à la diversité des problématiques rencontrées par les étudiant.es (santé, accueil des étudiant.es réfugié.es, accueil des étudiant.es trans et non binaires, etc.).

La flexibilisation des parcours d'études est également un axe prioritaire. Les différentes modalités d'organisation des programmes permettent aux étudiant.es de mieux concilier vie académique et vie personnelle (formation en emploi, à temps partiel, enseignement à distance, modalités multi-modales, etc.) et aux professionnel.le.s d'accéder à une offre de cours adaptée à leurs besoins (modularisation, microcertification, etc.). Le développement de différents types de programmes doit permettre d'attirer de nouveaux publics, notamment des personnes qui souhaitent se reconvertir professionnellement.

Renforcement des activités académiques
▪ Poursuivre la mise en œuvre des programmes découlant de la révision des plans d'études cadre 2022 ; ▪ Obtenir l'accréditation des filières (Soins infirmiers, physiothérapie, sage-femme et Technique en radiologie médicale) ; ▪ Définir et mettre en œuvre un dispositif institutionnel de soutien à la réussite des étudiant.es visant l'égalité des chances ; ▪ Flexibiliser les cursus de formation de base et de formation continue.

Collaborations internes
▪ Renforcer les services de soutien à la mission enseignement, incluant une représentativité des filières/programmes afin d'harmoniser les offres proposées à l'ensemble des étudiant.es (un.e répondant.e par filière et de l'APS) ; ▪ Améliorer la collaboration et la coordination entre les différents services de soutien.

Collaborations externes et mobilité
▪ Développer de nouveaux modèles de collaboration pédagogique avec les institutions partenaires afin de soutenir le développement des compétences professionnelles (formation pratique, simulation, etc.) ; ▪ Développer et renforcer les partenariats avec les institutions socio-sanitaires en vue de faciliter la transition professionnelle des diplômé.es ; ▪ Renforcer des activités de mobilité et d'internationalisation des études de manière éco-responsable.

Gouvernance
▪ Optimiser le fonctionnement du département formation ; ▪ Poursuivre la politique active de recrutement des étudiant.es ; ▪ Favoriser et valoriser la participation des étudiant.es à la vie institutionnelle.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateurs de suivi	Critère ou valeur cible
Garantir la qualité et l'évolution des programmes pour répondre aux besoins sociétaux et aux enjeux du 21e siècle	2028	• Obtention de l'accréditation des filières soumises aux exigences de la LPSan (SI, Physio, SF et Ergo) • Obtention de l'accréditation de la filière TRM • Développement de dispositifs supplémentaires dans une perspective de qualité pédagogique	
Définir et mettre en œuvre un dispositif institutionnel de soutien favorisant la réussite du plus grand nombre et l'égalité des chances	2028	• Définition d'un dispositif institutionnel de soutien à la réussite • Elaboration d'un catalogue de mesures adaptées aux besoins • Evolution du taux de réussite par année et par filière.	

Flexibiliser les cursus dans la formation de base et continue	2028	• Nouveaux modèles de cursus disponibles • Nombres de candidat.es par filière et programme de formation • Nombres d'étudiant.es admis.es pour les filières non-régulées	

Propositions de prestations
Les prestations qui seront fournies à la HES-SO, dans le cadre du mandat de prestation, seront en lien avec les trois objectifs de développement stratégiques cités ci-dessus. Elles seront précisées ultérieurement.

4. Recherche appliquée et développement

L'excellente qualité de la recherche à HESAV doit continuer d'être encouragée et soutenue. Plusieurs défis sont à relever pour la période 2025-28. Dans un contexte où la compétition entre hautes écoles est importante et une intégration de la Suisse aux projets européens n'est pas encore à l'ordre de jour, les exigences pour une recherche en lien avec la santé s'intensifient. Afin de former notre relève en nombre suffisant, et ainsi pallier la pénurie, un accès au 3ème cycle (PhD en Sciences de la Santé) en Suisse pour toutes les professions de santé devient une nécessité. De plus, il nous importe de poursuivre notre politique de soutien à la relève, notamment en soutenant le développement des compétences scientifiques des chercheur.es en début de carrière. Par ailleurs, le développement de projets de recherche internationaux s'intensifie.

L'Open Science continue à être un enjeu pour la recherche de HESAV, en particulier en ce qui concerne les questions en lien avec l'Open Research Data (ORD) qui pose de multiples questions, notamment d'ordre éthique en lien avec les données de santé. Une transition vers l'Open Science impliquera de mettre en place un soutien et un accompagnement autant pour la préparation, la conception, le suivi et la clôture de projets qu'à sa valorisation et la mise à disposition des résultats aux divers publics. Dans l'orientation de l'excellence de la recherche, une attention particulière sera portée au respect du code d'intégrité scientifique national adopté par la HES-SO le 1er novembre 2021.

La mise en place des pôles de compétences permet de visibiliser les expertises de HESAV et de renforcer la collaboration entre les missions de formation, de recherche et de prestation de service. Ces pôles de compétences permettront à HESAV de mieux visibiliser ses domaines d'expertises et de renforcer sa dynamique de recherche en structurant la synergie entre les collaborateur.trices.

Pour la période 2025-2028, HESAV a l'ambition de proposer des projets en collaboration avec les institutions socio-sanitaires et les autorités cantonales pour contribuer à trouver des solutions innovantes aux enjeux de la société, en particulier pour lutter contre la pénurie du personnel soignant et accompagner la transformation numérique dans le domaine de la santé et la durabilité.

Renforcement des activités académiques
▪ Renforcer le dispositif de soutien pour le développement des compétences scientifiques de la relève ; ▪ Soutenir activement les nouvelles approches et l'interdisciplinarité pour la recherche (innovation sociale, santé numérique, durabilité) afin que la recherche puisse répondre aux enjeux de société, et participer à apporter des résultats dans le domaine de la santé numérique et la durabilité.

Collaborations internes
▪ Renforcer les pôles de compétences comme espaces de collaboration favorisant les échanges entre les missions académiques ; ▪ Assurer une bonne collaboration entre le département de recherche, la bibliothèque, l'Unité juridique et le service IT pour la mise en place de l'Open Science.

Collaborations externes et mobilité
▪ Développer des partenariats avec les universités et d'autres hautes écoles en Suisse et à l'étranger afin de soutenir le développement des compétences scientifiques ; ▪ Développer, renforcer et soutenir les partenariats avec les institutions nationales et internationales afin d'augmenter l'envergure de la recherche et leurs impacts ; ▪ Avec les partenaires du C4, renforcer les compétences et mutualiser les ressources pour devenir un centre d'excellence en simulation ; ▪ Soutenir la création d'un programme doctoral en Suisse pour toutes les professions de santé.

Gouvernance
▪ Renforcer la politique de la relève, notamment en identifiant les compétences et la qualité de l'engagement au sein de la population estudiantine ; ▪ Mettre en place une structure favorisant la collaboration en réseau entre les pôles de compétences en tenant compte de leur mode de gouvernance.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Mettre en œuvre la stratégie de la relève et le développement des compétences des chercheur.es en début de carrière	2028	• Catalogue de formation et soutien (mentorat) pour le développement des compétences scientifiques du PER • Nombre de projets soumis/obtenus par les chercheur.es en début de carrière • Nombre de doctorant.es co-supervisé.es par un.e professeur.e de HESAV • Accès à une formation doctorale en Suisse pour toutes les professions de santé.	

Poursuivre le développement et la mise en œuvre de la stratégie Open Science	2028	• Catalogue de formation et soutien pour l'ORD et le cycle des données de recherche • Nombre et types de valorisation des résultats de recherche vers divers publics • Dispositif pour assurer l'intégrité scientifique de la recherche • Mise en place de Data Management Plan internes à HESAV pour les projets de recherche.	
Développer les expertises et le soutien à l'innovation dans le but de répondre aux défis socio-sanitaires	2028	• Catalogue de formation aux approches méthodologiques innovantes. • Nombre de projets interdisciplinaires et d'innovation • Nombre d'activités et de projets en lien avec les pôles de compétences • Nombre de projets en collaboration avec ou au service des institutions socio-sanitaires nationales • Nombre de projets dans le domaine de la santé numérique et la santé durable	

Propositions de prestations
Les prestations qui seront fournies à la HES-SO, dans le cadre du mandat de prestation, seront en lien avec les trois objectifs de développement stratégiques cités ci-dessus. Elles seront précisées ultérieurement.

5. Prestations de service

Les prestations de services prennent racine dans l'expertise professionnelle et scientifique des collaborateur.trices de HESAV. Celles-ci s'appuient également sur un réseau dynamique et fortement connecté au monde socio-sanitaire. Aujourd'hui, le conseil professionnel et l'émergence des pôles de compétences constituent des axes importants pour poursuivre le développement des prestations de services. Le développement des pôles de compétences aura permis de mieux visibiliser les expertises de HESAV, et en conséquence, de faciliter l'accès à la sollicitation de notre personnel pour répondre aux besoins de nos partenaires.

Renforcement des activités académiques
▪ Visibiliser, notamment à partir des pôles de compétences, les expertises spécifiques des collaborateur.trices tout en développant des offres de prestations ; ▪ Développer les activités de communication (réseaux professionnels et scientifiques, canaux de communication) pour mieux visibiliser les expertises en lien avec les thématiques et les approches méthodologiques et pédagogiques de HESAV ; ▪ Anticiper le développement des compétences nécessaires à la réalisation des prestations de service dans une logique de politique de la relève.

Gouvernance
▪ Améliorer le traitement des demandes de prestation de service en mettant en place une organisation et un système de suivi et de gestion des demandes centrées sur les besoins des partenaires ; ▪ Améliorer la méthodologie pour appréhender les besoins des partenaires pour définir efficacement les objectifs et livrables du mandat.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Développer les prestations de service, en lien avec les pôles de compétences et/ou répondant aux besoins des milieux professionnels, politiques et académiques	2028	• Evolution du nombre et du type de prestations de services	
Améliorer la visibilité et l'impact de l'expertise auprès des milieux professionnels et des usagers.ères	2028	• Renforcement des outils de diffusion adaptés aux différents publics	

		• Liste d'actions de communication des expertises HESAV	

Propositions de prestations
Les prestations qui seront fournies à la HES-SO, dans le cadre du mandat de prestation, seront en lien avec les trois objectifs de développement stratégiques cités ci-dessus. Elles seront précisées ultérieurement.

6. Politiques institutionnelles

Les politiques institutionnelles s'articulent autour des grands projets et enjeux transversaux, que sont notamment le Campus Santé, la lutte contre la pénurie de personnel qualifié et les travaux et réflexions en lien avec la durabilité.

L'année 2026 sera un moment charnière avec l'emménagement sur le Campus HESAV, la mise en service du C4, dont HESAV assurera la gestion opérationnelle, ainsi que l'intégration de la filière Ergothérapie. Ces défis d'envergure nécessitent en amont un intense travail de préparation et notamment une adaptation des processus de travail pour harmoniser et faciliter l'intégration des différents acteurs (voir chapitre sur les ressources).

S'agissant de la réponse à la pénurie de personnel qualifié, HESAV a pour objectif d'augmenter significativement le nombre d'étudiant.es diplômé.es, afin de répondre aux besoins croissants du système de santé. La réponse à la pénurie commence par le recrutement de plus d'étudiant.es désireux.euses de s'engager dans une formation en santé, le soutien à la réussite (voir chapitre enseignement) mais aussi le soutien à la transition dans le monde professionnel, autant d'éléments sur lesquels HESAV est appelée à jouer un rôle de premier plan. Dans la continuité du précédent cycle, HESAV entend être proactive et force de propositions dans les instances de concertation cantonale et poursuivre sa politique active de développement de places de formation pratique et de recrutement de candidat.es potentiel.les.

En termes de durabilité, HESAV intègre déjà ses différentes dimensions dans ses diverses missions. Consciente de sa responsabilité sociale et de la nécessité de renforcer la durabilité aussi bien dans nos missions propres que dans le système de soins et de santé en général, notre institution entend mener ses travaux sur plusieurs axes prioritaires. L'installation sur le nouveau Campus offre l'occasion à HESAV d'exploiter des infrastructures exemplaires, notamment en termes d'empreinte carbone. De plus, la politique de sécurité et santé au travail et aux études sera renforcée, en l'adaptant au nouveau cadre de vie du Campus. Enfin, la durabilité, dans ses différentes dimensions sera appelée à prendre une place croissante dans les cursus de formation et dans toutes ses missions académiques.

Renforcement des activités académiques
▪ Intégrer la filière ergothérapie comme 5ème filière de HESAV ; ▪ Renforcer la dimension de la durabilité dans les cursus de formation et dans la recherche.

Collaborations externes et mobilité
▪ Renforcer la position de HESAV dans le réseau socio-sanitaire vaudois ; ▪ Participer activement aux instances de concertation cantonales sur la lutte contre la pénurie de personnel qualifié ; ▪ Développer et renforcer des partenariats existants avec les acteurs socio-sanitaires vaudois ; ▪ Poursuivre la collaboration avec les partenaires du Centre Coordonné de Compétences Cliniques (C4) et en assurer l'exploitation.

Identité de la HES-SO
▪ Contribuer activement au développement du domaine Santé de la HES-SO.

Gouvernance
▪ Investir les nouveaux locaux du Campus HESAV et en faire un lieu accueillant pour le personnel et les étudiant.es, propice aux échanges et aux apprentissages ; ▪ Renforcer la politique de santé et sécurité au travail et aux études, en l'adaptant aux nouvelles infrastructures ; ▪ Poursuivre et valoriser la participation du personnel et des étudiant.es à la gouvernance.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Gérer et mener à bien les projets du Campus HESAV et du C4 en tenant compte de la complexité et des multiples parties prenantes		• Infrastructures durables et fonctionnelles pour la rentrée académique 2026 • Nombre et type de processus adaptés à	

		l'exploitation des nouveaux locaux. • Déménagement des 4 sites HESAV et de la filière ergothérapie au Campus Santé	
Augmenter le nombre de diplômé.es pour apporter une réponse à la pénurie de personnel qualifié		• Liste de mesures prises (promotion des professions de la santé, adaptation des cursus pour soutenir la transition à la vie professionnelle, etc.) • Nombre de diplômé.es	
Définir et décliner les axes prioritaires de la politique de durabilité de HESAV		• Définition des axes prioritaires de la politique de durabilité • Nombre et types d'actions mises en place	

Propositions de prestations
Les prestations qui seront fournies à la HES-SO, dans le cadre du mandat de prestation, seront en lien avec les trois objectifs de développement stratégiques cités ci-dessus. Elles seront précisées ultérieurement.

7. Ressources

A la convergence des projets ambitieux et des missions courantes se trouvent les différentes ressources nécessaires à leurs poursuites. En termes d'infrastructures, la période 2025-2028 permettra progressivement de prendre la pleine mesure de nos nouveaux outils de travail que sont le Campus HESAV et le C4.

L'intégration du Campus à l'horizon de la rentrée académique 2026 nécessite d'adapter, et lorsque cela est faisable, d'améliorer les processus de travail existants afin de garantir le bon fonctionnement et l'utilisation judicieuse des nouvelles infrastructures. Il s'agira également dès le début du cycle d'anticiper l'évolution des besoins en ressources afin de répondre au mieux à la forte perspective de croissance de HESAV dans les années à venir. De manière générale, HESAV poursuit une amélioration continue de ses services supports pour assurer

leur adéquation aux missions académiques. A ce titre, il conviendra de continuer l'analyse des processus métiers, de poursuivre leur digitalisation, de les simplifier, de les automatiser lorsque cela est possible afin d'en renforcer l'efficience. Ces évolutions technologiques et ces transformations numériques toucheront également les missions académiques.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, nous serons en mesure d'affiner et de consolider notre politique des ressources humaines en s'appuyant sur un système d'information en constante progression. Celui-ci permettra une gestion prévisionnelle des emplois intégrant les aspects de relève, de carrière et des spécificités issues de la révision de la LHEV.

Renforcement des activités académiques
▪ Poursuivre la mise en œuvre d'une politique de relève permettant d'assurer la qualité et l'évolution des missions académiques ; ▪ Adapter les infrastructures et les services supports à l'évolution des besoins pédagogiques et à la croissance des effectifs ; ▪ Développer les compétences du PER et du PAT, notamment les compétences managériales des collaborateurs.trices ayant une fonction de conduite.

Collaborations internes
▪ Renforcer la collaboration entre les services supports et les responsables académiques afin de renforcer l'adéquation des prestations fournies.

Gouvernance
▪ Disposer d'une gestion prévisionnelle des postes pour veiller à une transmission des compétences et accompagner le remplacement des postes stratégiques ; ▪ Renforcer et consolider les dispositifs d'accompagnement au changement des projets institutionnels ; ▪ Disposer d'un outil de planification interopérable entre la Campus HESAV et le C4 ; ▪ Digitaliser les processus financiers, notamment pour garantir l'exploitation du C4 ; ▪ Adopter et mettre en œuvre une politique de gestion documentaire et de l'archivage.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
	2028		

Accompagner la croissance institutionnelle en disposant d'infrastructures et de services supports adaptés		• Espaces et moyens d'enseignement adaptés aux besoins pédagogiques • Suivi des effectifs des services supports • Outil de planification performant	
Poursuivre le développement de la politique RH dans la perspective de croissance institutionnelle	2028	• Système de reporting RH permettant une gestion prévisionnelle • Nombre de collaborateur.trices au bénéfice d'un soutien de HESAV pour une formation certifiante • Nombre de postes mis au concours repourvus par voie interne • Nombre de cadres avec rôle de conduite ayant suivi une formation managériale	
Poursuivre le développement des systèmes d'information et la digitalisation des processus métiers	2028	• Nombre et nature des processus de soutien digitalisés.	

Propositions de prestations
Les prestations qui seront fournies à la HES-SO, dans le cadre du mandat de prestation, seront en lien avec les trois objectifs de développement stratégiques cités ci-dessus. Elles seront précisées ultérieurement.

8. Planification de l'évaluation interne

La haute école annonce quelles sont les entités (unités organisationnelles, académiques ou administratives) qui procéderont à leur auto-évaluation périodique. L'auto-évaluation périodique est une mesure d'évaluation de la qualité mise en place dans le cadre du système d'assurance de la qualité de la HES-SO.

Entités à évaluer	
- Entrée dans la procédure d'accréditation des filières « Soins infirmiers », « Sage-femme », « Physiothérapie » et « Technique en radiologie médicale » - Evaluation de l'organisation du travail et des processus du secrétariat académique pour assurer le suivi et la gestion du cycle des étudiant.es	2025
- Accréditation des filières « Soins infirmiers », « Sage-femme », « Physiothérapie », « ergothérapie » et « Technique en radiologie médicale » - Evaluation du Pôle de compétences « interprofessionnalité »	2026
- A définir en regard de notre déménagement sur le Campus Santé	2027
- A définir en regard de notre installation sur le Campus Santé	2028

9. Conclusion

Le cycle 2025–2028 se caractérise par un cumul de projets hautement stratégiques et indispensables au bon fonctionnement et au développement de HESAV. Ainsi, l'intégration de la filière Ergothérapie, l'aboutissement des projets Campus HESAV et C4 avec une mise en fonction de ces nouvelles infrastructures, les mesures visant l'augmentation du nombre d'étudiant.es afin de répondre à la pénurie du personnel qualifié en santé et l'accréditation des cinq filières de HESAV constituent des enjeux stratégiques prioritaires à la réussite de nos missions.

Il résulte de cette convergence d'enjeux majeurs à relever sur une période très limitée un réel défi pour notre Haute école de réussir à allouer les bonnes ressources afin de garantir leur réussite. Pour ce faire, il importe d'avoir du personnel hautement qualifié pour être en mesure de répondre aux multiples sollicitations de la manière la plus efficiente possible.

Dans ce contexte, la Direction doit porter une attention particulière à identifier les dossiers prioritaires afin de cibler les efforts en tenant compte des ressources limitées à disposition.

Plan de développement 2025 – 2028 de la HEIG-VD

V2 du 17 novembre 2023

V20231117

1. Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement : Direction

Date d'adoption du plan de développement : 17.11.2023

Date du préavis du Conseil représentatif : 01.11.2023

Remarques éventuelles du Conseil représentatif : 01.11.2023

Auteur·es ou personnes de contact : Catherine Hirsch, Directrice générale, Ana Maria Nogareda, Directrice adjointe et Cédric Delapraz, Directeur opérationnel

Remarques générales
Le présent plan de développement s'inscrit dans la continuité des précédents plans de développement 2015-2020 et 2021-2024. Plusieurs objectifs stratégiques précédemment définis sont de ce fait repris et actualisés. Certaines des prestations débutées pendant les précédents cycles se poursuivent et de nouvelles prestations ont été identifiées. Les réflexions qui ont permis d'alimenter le plan de développement 2025-2028 ont été menées notamment lors de deux journées au vert, animées par un consultant externe. Chacune d'elles a été suivie d'une synthèse entre le consultant et la Direction de la HEIG-VD. Lors de la première journée au vert, la Direction, les chefs de département, les responsables de centre, les chef·fes de service, les directeurs d'institut, les responsables de filière, les responsables des groupes transversaux de compétences et ceux des pôles de compétences, ainsi que les responsables de section de support transversal et de missions stratégiques, organisés en petits groupes de travail, ont réfléchi sur le SWOT, les aspirations pour le futur et les axes stratégiques. En préalable à cette journée, différentes personnalités, issues d'entreprises et de collectivités publiques, ont été interrogées sur les enjeux auxquels elles sont confrontées et sur leurs attentes concernant les hautes écoles en général et la HEIG-VD en particulier. Ces réflexions ont notamment permis d'alimenter les discussions de cette première journée. La deuxième journée, réunissant les mêmes personnes, a permis de préciser les objectifs stratégiques et d'identifier les projets stratégiques (propositions de prestations). Les critères ou valeurs cibles relatifs aux différents indicateurs seront précisés en 2024, afin de tenir compte de l'état de situation précédant directement la période concernée par le plan de développement 2025-2028.

2. Vision 2028

Identité de la haute école

La HEIG-VD forme des professionnel·les à la pointe du savoir et de la technologie, capables d'agir face aux grands enjeux de la société de demain. En prise directe avec les enjeux majeurs de notre temps, proche des entreprises et des milieux professionnels, présente dans la Cité, la HEIG-VD est un acteur engagé. Elle place l'humain – étudiant·es, membres du personnel, citoyen·nes – au centre de ses préoccupations et met en œuvre ses missions de formation et de Ra&D pour répondre aux besoins des personnes concernées.

Son identité se fonde sur cinq forces :

Ingénierie et gestion

La HEIG-VD possède un double ancrage en ingénierie et en gestion. A l'image des entreprises qui prennent en compte en permanence les dimensions techniques et de gestion, la HEIG-VD mobilise ces deux axes au sein de sa structure. Cette complémentarité identitaire l'amène à se saisir des problématiques sous plusieurs angles et lui permet de prendre en considération tant le contenu technique et/ou économique que la manière de les développer et d'y inclure les dimensions technologique et humaine.

Transversalité

Les enjeux de société actuels requièrent des approches globales. La HEIG-VD s'appuie, pour y répondre, sur la constellation de ses compétences et sur son expérience dans leur articulation. Elle travaille de manière transversale, entre ses propres instituts de recherche, ainsi qu'avec ceux d'autres HE, notamment dans les domaines de la santé et du design, pour aborder la complexité de projets nécessitant une approche transdisciplinaire.

Innovation

En tant que HES, la HEIG-VD accompagne les enjeux d'innovation de ses partenaires résultant de l'évolution des besoins des individus, des entreprises et des acteurs économiques ou sociaux. Elle soutient leur développement de deux manières : d'une part, elle leur apporte des solutions innovantes, qu'elles soient technologiques, économiques ou organisationnelles ; d'autre part, elle accompagne les processus d'innovation et de transition.

Entrepreneuriat

L'expérience croisée d'ingénieur·es et d'économistes d'entreprise permet de maîtriser les différentes étapes qui vont de la naissance de l'idée à sa réalisation sur le marché. La HEIG-VD crée les conditions qui permettent de susciter et de développer l'esprit d'initiative et d'entreprise tant chez ses étudiant·es que chez ses collaboratrices et collaborateurs, les amenant à être des actrices et acteurs de l'innovation et du développement technologique, économique et sociétal.

Responsabilité

La HEIG-VD s'investit dans des projets respectant les principes du développement durable. Elle soutient les entreprises, institutions ou administrations publiques, par ses contributions, dans leur recherche de pérennité économique, environnementale et sociétale. Elle s'attache également à développer, chez ses étudiant·es, la capacité à questionner leurs décisions, dans une posture réflexive globale.

La qualité, la durabilité et l'égalité des chances sont des préoccupations constantes de la HEIG-VD pour l'ensemble de ses activités et prestations ainsi que pour l'application de son plan de développement. En outre, face aux grands enjeux sociétaux, la HEIG-VD mobilise ses cinq compétences complémentaires en ingénierie et en gestion, dans ses filières, ses instituts, ses pôles et groupes transversaux. Ces compétences s'articulent autour de 5 grands axes :

- Énergie.
- Territoire et mobilité.
- Numérique.
- Production industrielle et modèles d'affaires.
- Santé et société.

Cadre général d'action

Parties prenantes

La HEIG-VD interagit avec un grand nombre de parties prenantes qui ont des intérêts souvent différents, voire divergents, parmi lesquelles :

Les étudiant·es et les alumni : les objectifs pour leur formation et leurs besoins à long terme sont au cœur des préoccupations de la HEIG-VD.

Pour **les collaboratrices et collaborateurs**, les membres du PER en particulier, la question de l'équilibre à trouver entre les différentes missions revêt une grande importance. La typologie des fonctions définit les rôles, responsabilités et compétences nécessaires des différentes fonctions du PER.

Les entreprises privées et les collectivités publiques, qui sont les clientes ou les partenaires de la HEIG-VD, doivent pouvoir compter sur des compétences pointues, de standard international, qui leur assurent une prise en compte des problématiques et contraintes locales. La HEIG-VD doit donc s'assurer que ses prestations correspondent aux besoins à court, moyen et long terme, tant au niveau de l'enseignement (évolution des métiers) que de la Ra&D.

Les écoles professionnelles et les gymnases sont des partenaires importants. C'est en leur sein que les futur·es étudiant·es vont déterminer leur cheminement vers la vie professionnelle. La HEIG-VD doit offrir des possibilités à ses futur·es étudiant·es d'imaginer et d'identifier les voies à suivre afin de faire correspondre aspirations et besoins de la société.

Les autres hautes écoles (HES vaudoises, HES de la HES-SO, HEP, UNIL, EPFL, autres HE de Suisse ou étrangères) forment un réseau dense de partenaires institutionnels, avec lesquelles la HEIG-VD peut développer des formations ou des projets de Ra&D.

La HEIG-VD peut finalement compter sur des relations de confiance avec les **autorités cantonales,** en s'appuyant sur un cadre légal solide.

Organisation et gouvernance

L'organisation et la gouvernance de la HEIG-VD sont conformes à la LHEV, qui en définit les grandes lignes. Le pilotage institutionnel est assumé par une Direction à 3 membres. Celle-ci collabore avec un Conseil représentatif actif qui, outre son rôle tel que défini dans la loi, représente une force de proposition bienvenue.

La HEIG-VD est organisée en départements, lieux de convergence des missions d'enseignement et de Ra&D. Les chef·fes de département ont ainsi un rôle clé pour garantir la cohérence et les enrichissements croisés entre les missions dans le cadre d'un champ disciplinaire et assurer la planification stratégique de celui-ci.

Chaque département est organisé en filières chargées de l'enseignement et en instituts en charge de la Ra&D ainsi que des prestations de service.

La HEIG-VD dispose de quatre centres en soutien aux différentes activités de formation de base, de formation continue, de Ra&D et de relations internationales, transversales aux départements.

Finalement, le pilotage administratif et le support sont assurés par les services centraux (Finances, Ressources humaines, Infrastructures & bâtiments, Informatique et systèmes d'information, Communication & vie du campus) ainsi que les sections de support transversal (Systèmes d'information pour la planification académique, Développement et accréditation, Innovation et Secrétariat académique). L'organigramme est présenté en annexe.

Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
• Large spectre et diversité des domaines couverts et interdisciplinarité • Compétences présentes, tant dans leur diversité que dans leurs spécificités et leur reconnaissance, ainsi que l'engagement des personnes qui les portent • Réputation tant au niveau de la formation que de la Ra&D • Réseaux sur lesquels la HEIG-VD peut s'appuyer • Taille de la HEIG-VD, alliant proximité et taille critique	• Conditions cadres, en particulier au niveau RH, et le manque d'attractivité qui en découle pour les collaboratrices et les collaborateurs • Complexité de certains processus administratifs • Diversité et difficulté à exploiter la richesse de la conjonction des domaines couverts ainsi qu'à la communiquer • Plusieurs sites et positionnement géographique • Processus de décision pas toujours compris

• Ressources disponibles • Engagement de la HEIG-VD dans l'innovation et l'entrepreneuriat • Formation en emploi et à temps partiel offerte dans certaines filières	• Visibilité et lisibilité de la HEIG-VD insuffisantes • Différentes contraintes et concurrence entre les missions
Opportunités	**Menaces**
• Acteurs susceptibles de développer des partenariats : - Autres HE - Entités publiques et institutionnelles - Acteurs industriels, économiques et sociaux • Nombreuses thématiques, en particulier : - L'intelligence artificielle - La transition énergétique, dans ses aspects technologiques et sociaux, *high* et *low tech* - Le numérique - La durabilité • Émergence de nouveaux métiers et de nouvelles aspirations et intérêts des jeunes générations • Réponses à apporter à la désindustrialisation • Évolutions sociétales, nécessitant plus de transversalité pour répondre aux enjeux posés	• Positionnement par rapport aux ES et aux HEU et la concurrence de plus en plus forte : - Avec les autres HES et HEU - Liée au développement de nouveaux types d'établissements (nouveaux modes d'apprentissage, e-learning) - Liée au renforcement du positionnement des ES • Complexification des processus de fonctionnement et du cadre juridique, ne favorisant pas l'agilité • Difficultés dans le recrutement des étudiant·es, liées notamment à la baisse d'intérêt pour les filières techniques • Marché de l'emploi difficile (recrutement de collaboratrices et collaborateurs) • Évolutions systémiques telles que la désindustrialisation ou le vieillissement de la population

La HEIG-VD définit ses actions pour qu'elles répondent aux grands enjeux de la société en général, et à ceux de la région et de ses acteurs économiques et institutionnels en particulier.
Les réflexions qui ont amené à la définition du présent plan de développement ont pu mettre en évidence de nombreux enjeux, notamment les suivants :

Transitions et transformations :
- Le besoin de construire une société durable face au changement climatique et à la nécessaire transition énergétique.
- L'accompagnement de la transition numérique et le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle.
- La transformation du territoire, en particulier urbain.

Position concurrentielle de la place économique et industrielle régionale et suisse :
- La lutte contre la pénurie de professionnel·les qualifié·es, en particulier des ingénieur·es.
- Dans un contexte de concurrence internationale et d'enjeux sociétaux majeurs, le besoin de sens au travail et de changements de modèles économiques.
- La désindustrialisation.
- L'importance de l'innovation dans le développement économique et social en Suisse, en lien avec la compétitivité dans un contexte mondialisé.
- L'importance de faire évoluer les compétences et les métiers au sein des entreprises et des institutions pour rester en phase avec les besoins (apprentissage tout au long de la vie).
- Les besoins liés à la communication, en particulier en s'appuyant sur les médias sociaux et digitaux.

Tendances sociales et économiques :
- Une société de plus en plus court-termiste.
- L'évolution démographique, et en particulier le vieillissement de la population.
- De plus en plus de problématiques complexes nécessitant des réponses transversales ou systémiques.

Enjeux spécifiques à la HEIG-VD :
- La place des HES dans le système des hautes écoles suisses.
- La capacité de la HEIG-VD à assumer son autonomie avec ambition.
- Le rayonnement régional, national et international de la HEIG-VD.

- La capacité de la HEIG-VD à faire évoluer la pédagogie pour mieux répondre tant aux besoins des générations futures qu'à ceux du développement de compétences en phase avec les besoins de la société.
- La flexibilité/l'agilité dans les parcours de formation.
- Les difficultés de recrutement du personnel dont la HEIG-VD a besoin.
- La difficulté d'attirer suffisamment d'étudiant·es dans les différents métiers de l'ingénierie pour répondre aux enjeux et garder sa « masse critique ».

Vision

Mission

La HEIG-VD permet la transformation des savoirs en produits et services à haute valeur ajoutée, en articulant les connaissances théoriques de pointe avec les exigences de la pratique professionnelle. Elle favorise ainsi l'innovation et la compétitivité des entreprises et participe au renouvellement du tissu économique du Canton et des régions, tant par l'enseignement, la formation continue que la Ra&D.

Vision

La HEIG-VD a l'ambition de se positionner comme un acteur clé des transitions environnementale, énergétique, numérique et sociétale. Elle contribue activement à une économie vaudoise durable grâce à sa maîtrise du processus d'innovation ainsi qu'aux capacités de ses collaboratrices et collaborateurs à apporter des réponses pointues, systémiques et concrètes.
Elle forme des professionnel·les responsables, capables d'agir dans des contextes complexes. Ses formations, offrant des débouchés et des opportunités multiples tout au long de la vie professionnelle, renforcent la position des ingénieur·es et des économistes d'entreprise comme actrices et acteurs centraux des transformations et du développement de la société.
Grâce à ses équipes proches du tissu industriel, économique et social, à son engagement fort dans la Ra&D ainsi qu'à sa capacité à traiter des problématiques interdomaines et transdisciplinaires, elle développe, avec ses partenaires, des solutions en phase avec les défis du 21ème siècle.

Valeurs

Pour atteindre l'excellence et orienter ses actions dans chacune de ses missions, la HEIG-VD s'appuie sur les valeurs suivantes :
- Audace & Pragmatisme.
- Respect & Ouverture.
- Engagement & Responsabilité.

3. Enseignement

Renforcement des activités académiques

Les axes sur lesquels la HEIG-VD entend fonder son action en ce qui concerne l'enseignement sont les suivants :

Sa capacité à adapter l'offre sur le fond, pour mieux répondre à l'évolution des métiers, à leurs besoins futurs et à ceux de la société :
- Renforcer les liens ingénierie-gestion pour mieux permettre aux étudiant·es d'appréhender des problématiques complexes.
- Intégrer les enjeux de la transformation numérique dans les cursus de formation, notamment par les contenus et compétences ainsi que les innovations pédagogiques requises.
- Mettre en concordance l'offre de formation, tournée vers l'évolution des métiers, et les aspirations des jeunes générations face aux grands enjeux de société ainsi qu'avec les besoins des entreprises et de la société civile face aux transitions qu'elles doivent opérer.

L'adaptation de l'offre sur la forme et la capacité à assurer la flexibilité et l'agilité nécessaires dans les parcours de formation pour que chacune et chacun puisse trouver le mode le mieux adapté possible à ses besoins et contraintes, tant au niveau de la formation de base que de la formation continue :
- Explorer différents modèles et manières d'apprendre et proposer des nouvelles modalités de formation, à même d'attirer de nouvelles populations d'étudiant·es.
- Faciliter la mise à niveau des compétences au cours de la vie professionnelle.

Le développement pédagogique, notamment au travers de ses forces que sont l'interdisciplinarité et l'intégration avec la pratique :

- Renforcer l'attrait de la HEG-VD via des modalités pédagogiques tirant pleinement parti des spécificités des filières HES, notamment dans les liens avec la Ra&D, ainsi qu'avec les entreprises et les institutions publiques partenaires.

Ses contributions pour faire face à la pénurie dans certains métiers :

- Renforcer le positionnement et la visibilité de la HEIG-VD et donc sa force d'attraction auprès de potentiel·les étudiant·es et futur·es professionnel·les.
- Faire évoluer l'image et la perception des métiers de l'ingénierie pour renforcer l'attrait de métiers souffrant de pénurie envers les jeunes générations.
- Mettre en avant l'impact que celles-ci pourront avoir dans leurs futurs métiers et au niveau des besoins de la société ; permettre aux étudiant·es de donner du sens à leur engagement dans leurs études.
- Valoriser les résultats obtenus tant au sein de la Haute Ecole que par les diplômé·es pour renforcer l'attrait de la HEIG-VD et sa capacité à former les professionnel·les à même de construire la société de demain.

Les possibilités données aux diplômé·es de contribuer au développement d'une société durable

- Intégrer les enjeux de durabilité dans les cursus de formation.

Sur la base de ces enjeux et de ceux énoncés dans le chapitre 2/Vision 2028, les logiques sous-jacentes aux objectifs stratégiques qui ont été posés peuvent être résumées de la manière suivante :

Les enjeux sociétaux actuels nécessitent une compréhension systémique et une prise en compte transversale des problématiques. Cependant, toute pratique interdisciplinaire doit pouvoir être ancrée dans des connaissances thématiques approfondies.

⇒ La HEIG-VD forme les personnes pour qu'elles disposent de ces connaissances thématiques solides, ainsi que des compétences nécessaires à leur utilisation dans des contextes réels, multidisciplinaires.

Les ingénieur·es et les économistes sont des personnes qui peuvent changer la société, via les organisations qui les emploient.

⇒ L'engagement de la HEIG-VD est de les former pour leur permettre d'avoir ce rôle.

Un système de formation tertiaire efficace doit permettre le développement des compétences et leur ajustement en fonction de l'évolution des besoins. Il s'agit donc de rechercher la plus grande efficience pédagogique en fonction des aspirations des apprenant·es et de l'évolution de leurs besoins au cours de leur vie professionnelle

⇒ Proposer un système de formation attractif et innovant, à la pédagogie audacieuse tant au niveau de la formation de base que de la formation continue.

Collaborations internes

La HEIG-VD est la seule Haute Ecole de la HES-SO à intégrer deux domaines complémentaires, Ingénierie et architecture (I&A) et Économie et Services (E&S). Cela lui permet de développer des collaborations entre ingénieur·es et économistes, tant au niveau du personnel que des étudiant·es, afin notamment de favoriser le développement d'aptitudes à la collaboration interdomaine et interdisciplinaire et à la compréhension des enjeux spécifiques ainsi qu'à l'articulation des métiers.

De nombreuses collaboratrices et nombreux collaborateurs, de tout niveau et des deux domaines, participent activement aux différentes instances de la HES-SO, ce qui permet à la HEIG-VD de contribuer au développement et à la coordination des missions académiques.

Collaborations externes et mobilité

La HEIG-VD a mis en place un dispositif afin d'offrir à ses étudiant·es, mais aussi à son personnel, une gamme d'opportunités pour étendre leur réseau national et international, découvrir de nouvelles manières de faire et développer leurs compétences interculturelles et interpersonnelles. Dans ce but, elle porte son attention sur :

Les partenariats avec d'autres institutions dans le cadre de l'enseignement :
- En intégrant des dimensions transdisciplinaires et interculturelles dans les cours.
- En accueillant des étudiant·es du domaine I&A en mobilité IN pour des stages longs (d'une durée de 5-6 mois).
- En profitant de la présence d'étudiant·es étranger·es pour la diversité des points de vue, des problématiques de vie, que ce soit dans les cours ou dans les activités extra-académiques. Leur interaction avec notre propre corps estudiantin permet ce qu'on appelle Internationalisation@Home.
- En encourageant la venue d'enseignant·es-chercheur·ses étranger·es pour des cours-blocs sur leur domaine d'expertise.
- En favorisant les échanges transfrontaliers d'étudiant·es, notamment dans le cadre de la participation de la HEIG-VD à la Communauté du Savoir, sous l'égide de la CTJ ou par des actions spécifiques comme l'organisation conjointe de l'Innovation Crunch Time avec l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard.

La mobilité externe des étudiant·es :
- En leur offrant des possibilités de séjours d'études longs dans d'autres HE, en Suisse ou à l'étranger, sous différentes formes.
- En leur offrant des possibilités de séjours d'études plus courts sous différentes formes pédagogiques innovantes.

La mobilité externe des membres du personnel :
- En leur offrant des possibilités de déplacement dans d'autres institutions académiques.
- En leur offrant des possibilités d'enseigner et de se former à l'étranger.

Gouvernance

La lutte contre la pénurie de professionnel·les qualifié·es, en particulier des ingénieur·es, est une préoccupation majeure de la HEIG-VD. La question du recrutement des étudiant·es découle directement de cette préoccupation. Dans ce cadre, la HEIG-VD organise depuis des années l'Année Préparatoire Future Ingénieure qui s'adresse aux jeunes femmes détentrices d'une maturité fédérale ou d'un titre jugé équivalent, désireuses de découvrir les filières techniques et se préparer à de futures études d'ingénieure. Dans le cadre de sa filière ISC, elle participe également depuis 3 ans au programme PiBS de la Confédération qui permet à des détenteur·trices de maturité gymnasiale de réaliser leurs études en emploi sur 4 ans sans devoir réaliser au préalable une expérience du monde du travail d'un an.

La HEIG-VD a mis en place une politique de promotion des filières et engagé des ressources importantes dans sa mise en œuvre au cours de la précédente période. Elle compte renforcer son action dans le domaine.

Si le recrutement est une préoccupation majeure, l'expérience étudiante comme support à la réussite des études constitue également un axe de travail important. Afin de proposer une aide aux étudiant·es qui rencontreraient des difficultés personnelles pendant leurs cursus, la HEIG-VD a notamment mis en place depuis plusieurs années un groupe de spécialistes externes aux compétences variées : Team4U. Il est composé des services suivants :
- Aumônerie.
- Consultation sociale et juridique.
- Consultation psychologique.

Au cours de la période 2021-2024, la HEIG-VD a développé des mesures d'accompagnement à différents niveaux : académique, santé, égalité et diversité. Les mesures mobilisées sont par exemple :
- Une journée d'accueil des nouvelles étudiantes et nouveaux étudiants.
- Des tutorats pour différents cours, notamment les mathématiques.
- Une offre complète d'aide, de soutien, d'écoute, et de conseils par le Centre de formation de base
- Des cours « ensa » de premiers secours en santé mentale proposés aux collaboratrices, collaborateurs et étudiant·es depuis 2022.
- Diverses actions initiées par le Groupe Égalité & diversité, telles qu'une campagne contre les discriminations en tous genres, un projet d'accueil des réfugié·es ou encore des distributeurs de protections hygiéniques contre la précarité menstruelle.

Pendant la période 2025-2028, la HEIG-VD a prévu notamment de consolider ces expériences et de leur donner une plus grande visibilité, indispensable pour renforcer leur impact.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
1. Former des professionnel·les responsables, capables d'agir et de proposer des solutions concrètes face à des problématiques complexes liées aux enjeux de durabilité, dans les dimensions sociétale, environnementale, économique, énergétique ou numérique	A venir	A venir	A venir
2. Positionner les ingénieur·es et les économistes comme actrices et acteurs centraux des transitions sociétales	A venir	A venir	A venir
3. Proposer des formations qui répondent tant aux besoins des entreprises qu'aux aspirations des jeunes générations et favoriser une expérience étudiante réussie tout au long du parcours, depuis le statut de futur·e étudiant·e jusqu'à celui d'alumni ou de professionnel·le souhaitant ajuster ses compétences	A venir	A venir	A venir

Ci-dessous figurent les prestations de formation de base (filières d'études et orientations/options) et de formation continue de la HEIG-VD au 30 septembre 2023, ainsi que les développements projetés sur la période 2025-2028. Les prestations de développement feront l'objet d'une revue de Direction périodique au cours de la période 2025-2028. La HEIG-VD continuera de participer par ailleurs aux révisions du portefeuille de formation et des filières d'études engagées au niveau de la HES-SO.

A. Prestations en lien direct avec les objectifs stratégiques

Propositions de prestations
S'assurer que les enjeux de durabilité dans toutes les dimensions énumérées préalablement soient systématiquement pris en compte dans l'ensemble des cursus de formation et notamment, pour en restituer la complexité, offrir des activités pédagogiques qui permettent de prendre en compte la dimension interdisciplinaire et les regards croisés
Par la valorisation du parcours des alumni, visibiliser auprès des différents publics-cibles le rôle des ingénieur·es et des économistes en tant qu'acteurs et actrices des transitions sociétales
Définir et mettre en œuvre une stratégie d'acquisition de nouveaux profils d'étudiant·es, notamment des gymnasien·nes, qui valorise les formations HES orientées vers la pratique
Mettre en place une stratégie de flexibilisation dans les parcours de formation
Construire un dispositif qui met à disposition des responsables de filière et des enseignant·es des ressources et des outils didactiques ainsi qu'un soutien en ingénierie de formation

B. Prestations courantes

Prestations	Commentaires
I. Formation de base : Bachelors	
Ensemble des filières	Renforcer la visibilité des filières, en particulier les modes de déploiement à temps partiel et en emploi, notamment au niveau des centres professionnels et du tissu économique vaudois
Ensemble des filières	Poursuivre le déploiement des PEC dans toutes les filières concernées
Ensemble des filières	Réaliser la démarche d'assurance qualité des filières

Ensemble des filières	Mettre en œuvre les décisions des domaines suite au travail sur les portefeuilles de formation et les PEC
Ensemble des filières	Poursuivre le développement de la stratégie d'innovation pédagogique, en intégrant aussi les besoins en flexibilité de la formation en emploi et à temps partiel
Ensemble des filières	Consolider les méthodes d'apprentissage centrées sur l'étudiant·e, notamment dans l'enseignement des mathématiques
Ensemble des filières	Optimiser le suivi des étudiant·es et mettre en place les dispositifs mesurant et limitant le *drop out* (par ex. : suivi dans ISA)
Environnement Construit et Géo-information (EC+G)	
Bachelor Géomatique Orientations déployées à la HEIG-VD : - Génie de l'environnement - Constructions et infrastructure - Géomatique et gestion du territoire	Terminer l'exploitation
Bachelor Génie territorial	Poursuivre le déploiement
Technologies industrielles (TIN)	
Bachelor Energie et techniques environnementales Options déployées à la HEIG-VD : - Energétique du bâtiment - Thermique industrielle	Poursuivre l'exploitation et la transition des trois orientations vers les deux options
Bachelor Génie électrique Orientations déployées à la HEIG-VD : - Electronique et automatisation industrielle - Electronique embarquée et mécatronique - Systèmes énergétiques	Poursuivre l'exploitation
Bachelor Microtechniques Option déployée à la HEIG-VD : - Robotique et conception microtechnique	Poursuivre l'exploitation
Bachelor Systèmes industriels Orientation déployée à la HEIG-VD : - Conception de machines	Poursuivre l'exploitation
Bachelor Ingénierie et gestion industrielle Orientations déployées à la HEIG-VD : - Qualité et performance industrielles - Logistique et organisation industrielles	Mener une analyse de pertinence et envisager des évolutions possibles
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	
Bachelor Informatique et systèmes de communication Orientations déployées à la HEIG-VD : - Ingénierie des données - Informatique logicielle - Réseaux et systèmes - Sécurité informatique - Systèmes informatiques embarqués	Poursuivre l'exploitation
Communication Engineering Management (COMEM+)	
Bachelor Ingénierie des médias	Poursuivre l'exploitation
Haute Ecole de Gestion (HEG)	
Bachelor en Economie d'entreprise Options principales déployées à la HEIG-VD : - Finance d'entreprise avancée - Digitalisation & e-business - Intervention entreprise : Développement humain et organisationnel	Poursuivre l'exploitation

- Management dans le secteur de la santé	
II. Formation de base : Masters	
Master Engineering (MSE) Orientations impliquant la HEIG-VD : - Technologies industrielles - Technologies de l'information et de la communication - Technologies énergétiques - Génie civil	Poursuivre la contribution à l'exploitation
Master Interdisciplinary Innovation for Product & Business Development (Innokick)	Poursuivre la contribution à l'exploitation
Master Développement territorial (MDT) Orientations impliquant la HEIG-VD : - Urbanisme opérationnel - Ingénierie géomatique	Poursuivre la contribution à l'exploitation
Master Business Administration (MScBA)	Poursuivre la contribution à l'exploitation
III. Formation continue	
Ensemble des filières	Continuer à assurer, de manière systématique, l'autofinancement de la formation continue
Ensemble des filières	Poursuivre l'exploitation et introduire un mode de développement de formations courtes et modulaires agile, efficace et pointu, en lien avec la formation de base et la Ra&D, et répondant aux besoins du tissu économique local et régional
Ensemble des filières	Poursuivre la contribution à l'exploitation d'offres de formation continue portées par d'autres Hautes Ecoles

4. Recherche appliquée et développement

Renforcement des activités académiques
Les axes sur lesquels la HEIG-VD entend fonder son action en ce qui concerne la Ra&D sont les suivants : Le renforcement et la valorisation de ses cinq domaines de compétences clés que sont énergie, territoire et mobilité, numérique, production industrielle et modèles d'affaires, santé et société. Le besoin d'assurer la relève et le développement des compétences en Ra&D. Sa capacité à apporter des réponses multidimensionnelles : *high* et *low tech*, sociétales et comportementales : - Intégrer la technologie dans les réponses aux enjeux environnementaux. - Développement de solutions pour renforcer la résilience des organisations face aux enjeux sociétaux ou aux risques liés aux transitions.

La capacité d'explorer toutes les facettes de l'innovation, qu'elle soit incrémentale ou disruptive :
- Développement du processus d'innovation partenarial avec les acteurs externes afin d'apporter des réponses ambitieuses et ancrées dans la réalité face aux enjeux de durabilité.

Le développement de solutions concrètes face aux grands enjeux de société :
- Valorisation des compétences clés de la HEIG-VD pour amener des réponses tangibles aux enjeux de durabilité et de société dans les domaines, notamment, de l'énergie, du territoire et de la mobilité, ainsi que de la production industrielle et des modèles d'affaires.
- Valorisation des compétences clés de la HEIG-VD pour appréhender les usages et créer des solutions numériques innovantes, performantes, durables et sécurisées.
- Innovation dans les technologies du logiciel, de l'analyse de données, de l'intelligence artificielle, des médias numériques, de la communication et des plateformes matérielles pour la digitalisation.

Collaborations internes

Les compétences de la HEIG-VD sont organisées autour de cinq compétences clés en créant des synergies inter-instituts, en particulier grâce aux groupes transversaux et pôles de compétences. Dans le domaine de l'énergie, la HEIG-VD a récemment fusionné l'Institut Génie thermique et l'Institut Energie et systèmes électriques pour créer un nouvel Institut des énergies, ce qui permettra de répondre plus efficacement aux défis énergétiques actuels tels que l'accroissement de l'efficacité énergétique, la promotion des énergies renouvelables, la réduction des pertes et la limitation de la pénurie énergétique.
La HEIG-VD entend poursuivre sa politique de stimulation et de valorisation des collaborations internes, de manière à être toujours plus en phase avec les besoins de ses partenaires industriels, économiques et institutionnels.

Collaborations externes et mobilité

Les entreprises et collectivités sont confrontées à des changements majeurs, qui exigent des compétences multiples dont dispose la HEIG-VD. Ses activités de Ra&D, doivent pouvoir mobiliser ces compétences de façon transversale, agile et efficace.
La HEIG-VD peut apporter des contributions essentielles en travaillant avec elles pour développer et mettre en œuvre des réponses à ces enjeux. Elle a donc besoin d'une Ra&D, tant au niveau des compétences que de son organisation, qui soit en phase avec des besoins qui sont souvent transversaux.
La HEIG-VD entend renforcer la dimension partenariale et collaborative pour amener des solutions répondant pleinement aux besoins, notamment dans les axes suivants :

- Le développement de réponses aux problématiques d'intégration concrète de l'énergie au niveau industriel et la mise en place de réseaux d'acteurs pour tester sur le terrain des solutions mutualisées ou combinées soutenant la transition énergétique.

- Le développement de solutions pour faire évoluer l'outil industriel en adaptant notamment des équipements devenus obsolètes, pour qu'il réponde mieux aux besoins d'efficacité et d'efficience.

- Le développement de réponses aux enjeux du système de santé, en particulier au niveau du management.

- Le développement d'un dispositif de veille des technologies numériques appliquées et le renforcement du soutien aux entreprises locales dans la maîtrise des technologies numériques.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
1. Renforcer le positionnement de la HEIG-VD en Ra&D de manière complémentaire et en synergie avec les HEU, en valorisant activement sa capacité à travailler avec des entreprises et collectivités pour apporter des solutions concrètes et innovantes en réponse aux enjeux sociétaux, environnementaux, digitaux ou énergétiques	A venir	A venir	A venir

2. Exploiter et développer les compétences de la HEIG-VD dans la conduite du processus d'innovation, afin de contribuer avec ses partenaires à une vision à long terme, en étant capable autant d'identifier leurs besoins en y apportant des réponses concrètes, que de rendre possible des changements radicaux	A venir	A venir	A venir
3. Renforcer les collaborations tant internes qu'externes et mettre en place les outils soutenant ces collaborations afin de favoriser le développement et la mise en œuvre de solutions concrètes ayant un impact systémique	A venir	A venir	A venir

Ci-dessous figurent les prestations de Ra&D de la HEIG-VD au 30 septembre 2023 ainsi que les développements projetés sur la période 2025-2028. Cette liste de développements fera l'objet d'une revue de Direction chaque année au cours de la période 2025-2028.

A. Prestations en lien direct avec les objectifs stratégiques

Propositions de prestations
Positionner et visibiliser pleinement la valeur ajoutée de la HEIG-VD dans les succès partagés avec ses partenaires, entreprises et collectivités
Animer un dispositif de soutien à l'innovation qui permet de co-construire la vision à long terme avec les différents types de partenaires (open innovation)
Renforcer les Groupes transversaux de compétence, en clarifiant leur gouvernance, leurs prérogatives et en mettant à disposition les moyens nécessaires à leur action
Favoriser la collaboration interne des chercheuses et chercheurs

B. Prestations courantes

Prestations	Commentaires
I. Ensemble de la Ra&D	
Ensemble du portefeuille	Optimiser les interactions de la Ra&D avec la formation de base et continue
II. Instituts	
Environnement Construit et Géo-information (EC+G)	
Institut d'ingénierie du territoire (insit) • Géomatique • Planification et développement • Construction	Poursuivre l'exploitation
Technologies industrielles (TIN)	
Institut d'Automatisation Industrielle (iAi) • Automatisation 4.0 • Electronique et traitement du signal	Poursuivre l'exploitation
Institut des énergies (iE) • Systèmes électriques • Intégration énergétique et durabilité • Systèmes thermiques	Consolider la fusion et poursuivre l'exploitation
Institut de Conception, matériaux, emballage & conditionnement (COMATEC) • Machines et conception • Matériaux et essais des matériaux	Poursuivre l'exploitation

Technologies de l'information et de la communication (TIC)	
Institut des Technologies de l'information et de la communication (IICT) • Science des données • Applications biomédicales • Internet des objets • Sécurité informatique • Systèmes de communication avancés • Ingénierie logicielle	Poursuivre l'exploitation
Institut Reconfigurable & Embedded Digital Systems (REDS) • Accélération matérielle du traitement de l'information • Conception intégrale de systèmes embarqués • Gestion de matériel hétérogène • Systèmes embarqués à basse énergie	Poursuivre l'exploitation
Communication Engineering Management (COMEM+)	
Institut d'Ingénierie des médias (MEI) • Serious Games & EdTech • Géoinformation & Visualisation • Utilisateurs & Interfaces • Digital Strategy	Poursuivre l'exploitation
Haute Ecole de Gestion (HEG)	
Institut interdisciplinaire du développement de l'entreprise (IIDE) • Finance, gouvernance et durabilité • Management digital et modélisation • Ressources humaines et développement organisationnel • Management et système de santé	Poursuivre l'exploitation
III. Groupes transversaux de compétences et Pôles	
mecatronYx	Poursuivre l'exploitation
Health, Engineering & Economics (HEE)	Poursuivre l'exploitation
Hub Mobilité	Poursuivre l'exploitation
Conception 3D et fabrication additive – Addipole	Poursuivre l'exploitation
Y-Security	Poursuivre l'exploitation
Optimisation et durabilité	Réussir la montée en puissance

5. Prestations de service

Renforcement des activités académiques
Les prestations de service offrent un terrain favorable à la valorisation de l'expertise et des compétences de la HEIG-VD, développées par les activités de Ra&D, dans le cadre du développement de relations avec le tissu économique et institutionnel régional. Elles permettent également d'identifier des besoins et de développer ou de consolider sur cette base des compétences intéressantes pour la HEIG-VD. C'est dans cet esprit que la HEIG-VD vise d'une part à rendre plus visible son expertise dans le cadre de prestations de services, et d'autre part à s'assurer de la concordance des services fournis avec les besoins des partenaires, via un suivi approprié.

Gouvernance
La HEIG-VD a défini un cadre et les processus de gestion des projets de Ra&D et des prestations de service, notamment pour ce qui concerne les tarifs à utiliser dans les différents projets. Les tarifs concernant les prestations de service assurent une marge contributive supérieure à 25% pour le PER. Le Service finances assure un suivi régulier des financements et coûts des prestations de service. La HEIG-VD veille ainsi à garantir l'autofinancement des prestations de service, tout en s'assurant qu'elles ne fassent aucune concurrence déloyale aux acteurs économiques de la place.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
1. Rendre visibles l'expertise et le réseau de compétences de la HEIG-VD dans le contexte des prestations de service	A venir	A venir	A venir
2. Mettre systématiquement en évidence la valeur ajoutée apportée par la HEIG-VD auprès des acteurs concernés S'assurer que la HEIG-VD apporte la valeur ajoutée souhaitée aux acteurs concernés	A venir	A venir	A venir

Ci-dessous figurent les développements projetés sur la période 2025-2028 concernant les prestations de service de la HEIG-VD. Cette liste de développements fera l'objet d'une revue de Direction chaque année au cours de la période 2025-2028.

A. Prestations en lien direct avec l'objectif stratégique

Propositions de prestations
Valoriser le savoir-faire de la HEIG-VD
Mettre en place un retour qualité en lien avec les prestations de service

B. Prestations courantes

Prestations	Commentaires
Ensemble du portefeuille	Poursuite de l'activité dans le cadre du dispositif en place (notamment respect des normes, taux de couverture de charges de 125 %, autofinancement) garantissant l'autofinancement des prestations de service.

6. Politiques institutionnelles

Renforcement des activités académiques
Dans le cadre du présent plan de développement, la HEIG-VD a choisi de porter une attention particulière à la responsabilité environnementale et sociétale. Responsabilité environnementale et sociétale Aujourd'hui, la HEIG-VD est un acteur fort de la durabilité. A l'avenir, elle souhaite encore mieux soutenir et promouvoir des projets dans ce domaine, réunissant les compétences des économistes et celles des ingénieur·es. Elle vise ainsi à renforcer la culture de la durabilité dans toutes les dimensions de la HE, notamment avec la vision d'un campus « vert ».

La HEIG-VD reste également très investie dans d'autres dimensions de la politique institutionnelle, en particulier celle visant à assurer l'égalité des chances et la non-discrimination, ainsi que celle consistant à assurer la robustesse du fonctionnement de l'institution par la qualité.

Santé et sécurité
Dans la perspective d'offrir aux étudiants et collaborateurs un environnement de travail sûr et sain, la HEIG-VD met en place une politique de sécurité et de santé au travail.

Égalité des chances et non-discrimination
La HEIG-VD veille à assurer l'égalité des chances et à éviter toute forme de discrimination tant pour les étudiant·es que pour le personnel. Elle met en œuvre un programme en ce sens notamment au travers :
- De l'existence d'un poste de responsable égalité et diversité.
- De mesures d'adaptation destinées à répondre aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap ou de maladie chronique.
- D'un dispositif de prévention et de gestion des situations de discrimination et de harcèlement.

Parallèlement, la HEIG-VD agit sur les disparités dans l'accès des femmes à certains métiers.

Qualité
En application de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles et en coordination avec la HES-SO, la HEIG-VD poursuit le déploiement et la consolidation des démarches qualité afin d'assurer l'excellence de ses formations, de sa Ra&D et de ses prestations de service.

Collaborations externes et mobilité

La HEIG-VD est convaincue depuis longtemps de l'importance de la participation à des réseaux pour favoriser les collaborations et partenariats en matière de formation et de Ra&D. Elle fait partie de réseaux régionaux d'une part, et de réseaux nationaux/internationaux thématiques d'autre part. Ainsi, les étudiant·es désirant effectuer un séjour d'études ailleurs en Suisse ou à l'étranger peuvent choisir parmi plus de 50 institutions partenaires.
La HEIG-VD entend poursuivre dans cette voie, en s'appuyant sur les compétences clés identifiées pour renforcer sa visibilité, poursuivre et étendre ses collaborations avec des institutions publiques ou des partenaires privés.
La HEIG-VD poursuit également son projet de développement et d'animation d'un réseau d'alumni. En effet, les alumni sont non seulement des ambassadeurs et ambassadrices pour la Haute Ecole, en contribuant à sa promotion et à sa valorisation, mais ils et elles sont également susceptibles de suivre des formations continues et d'apporter de nouvelles collaborations. A ce jour, cinq mille diplômé·es sont présent·es sur la nouvelle plateforme alumni.heig-vd.ch.

Identité de la HES-SO

La HEIG-VD participe aux différents réseaux mis en place au sein de la HES-SO tant au niveau global que dans les domaines I&A et E&S, via les organes et instances de la HES-SO ainsi que dans divers groupes de pilotage, groupes de travail, groupes d'échanges ou communautés de pratique.
La HEIG-VD contribue à la mise en œuvre des politiques de la HES-SO dans différents secteurs. Elle participe activement à la stratégie des domaines auxquels elle appartient.
Elle organise diverses actions qui s'inscrivent dans les orientations définies au niveau de la HES-SO, par exemple des actions en lien avec la lutte contre la pénurie de personnel qualifié.
Autre exemple, le Délégué qualité est facilitateur développement durable auprès de la HES-SO et membre du groupe de travail du domaine E&S pour le déploiement de la stratégie durabilité 2021-2024 de la HES-SO.

Gouvernance
La gouvernance et les processus de gestion de la HEIG-VD ont été redéfinis suite à l'entrée en vigueur de la LHEV en 2014, qui a institué l'autonomie des HES. Dix ans après cette entrée en vigueur, la HEIG-VD effectue un bilan de son fonctionnement au cours des dernières années afin de déterminer les points devant être ajustés ou clarifiés. Se plaçant dans une perspective d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de son fonctionnement, elle ambitionne de mettre à jour sa gouvernance en fonction de l'évolution de l'organisation et des besoins de clarification de certains rôles et fonctions. Il doit en résulter une organisation plus fluide et dans laquelle chaque actrice et chaque acteur peut pleinement jouer son rôle.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
1. Responsabilité environnementale et sociétale en tant qu'institution : positionner la HEIG-VD comme un acteur engagé dans la durabilité, impliquant toute sa communauté	A venir	A venir	A venir
2. Renforcer la gouvernance au service des missions de la HEIG-VD	A venir	A venir	A venir

Ci-dessous figurent les développements projetés sur la période 2025-2028 concernant les politiques institutionnelles de la HEIG-VD. Cette liste de développements fera l'objet d'une revue de Direction chaque année au cours de la période 2025-2028.

A. Prestations en lien direct avec les objectifs stratégiques

Propositions de prestations
Définir et mettre en œuvre une stratégie durabilité à la HEIG-VD.
Mettre à jour la gouvernance pour permettre l'évolution dans la manière d'exercer sa mission aux différents niveaux.

B. Prestations courantes

Prestations	Commentaires
Ressources humaines	Déployer la politique RH, en identifiant les processus et en les mettant en œuvre au niveau de la HEIG-VD
Liens Ra&D-enseignement	Renforcer le rôle de chef·fe de département dans la construction d'une articulation plus forte entre recherche et enseignement
Égalité des chances	Poursuivre la promotion de la diversité et de l'inclusivité
Coordination interinstitutionnelle	Participer activement au développement et à la coordination des missions académiques du domaine I&A et du domaine E&S
Assurance qualité	Poursuivre la mise en œuvre de l'approche par processus
Assurance qualité	Consolider le système pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques
Système d'information	Valoriser la manière de conduire les projets, en faisant notamment la promotion des méthodes agiles permettant d'impliquer fortement les acteurs du métier et livrer rapidement des solutions, notamment informatiques, répondant aux besoins

7. Ressources

Renforcement des activités académiques
La HEIG-VD vise à développer les compétences des collaboratrices et des collaborateurs pour qu'elles et ils soient en capacité de répondre à l'évolution des besoins et relever les défis liés à leurs missions. Cette orientation est en lien étroit avec le renforcement de l'attractivité afin d'attirer et retenir les talents, et leur permettre de se développer au profit de l'ensemble de la région. Les infrastructures de la HEIG-VD ont fait l'objet de nombreux développements au cours des dernières années pour répondre aux évolutions pédagogiques et aux besoins des filières. Disposer d'infrastructures répondant aux besoins de ses missions et de ses ambitions reste cependant un enjeu important. Cela concerne en particulier la correspondance des outils et des infrastructures avec les ambitions pédagogiques ainsi que celles liées à la flexibilité des parcours de formation. Il s'agit ainsi de positionner le campus comme un point d'ancrage tout au long de la vie les diplômé·es et disposer des outils et infrastructures nécessaires pour les accompagner dans le développement de leurs compétences, en particulier au niveau numérique.

Collaborations internes
Groupes transversaux de compétences Comme mentionné plus haut, la HEIG-VD est très engagée pour favoriser la transversalité tant au niveau de l'enseignement que de la Ra&D. Elle a notamment mis en place des groupes transversaux de compétences qui sont des outils collaboratifs importants pour répondre aux enjeux systémiques et qui sont des instruments appelés à se renforcer au cours des prochaines années. Collaborations avec d'autres acteurs La HEIG-VD a développé des collaborations fortes avec de nombreux acteurs régionaux. Un exemple emblématique est constitué par la collaboration avec la Ville d'Yverdon-les-Bains. Un contrat-cadre spécifique a été signé en 2021, dont l'objectif consiste à favoriser des collaborations et dégager des synergies en matière de production, distribution et consommation de tous types d'énergies, ainsi que l'optimisation de leur utilisation en vue d'atteindre la meilleure efficience possible. Dans le cadre de ces projets, Yverdon-les-Bains constitue un terrain de démonstration, d'implémentation et de dissémination idéal pour les approches multi-énergies du futur développées par la HEIG-VD (réseaux d'électricité, de gaz naturel et de chauffage/refroidissement à distance, par exemple). Cette collaboration a également permis de développer, en septembre 2023, les premières Assises (qui se veulent annuelles) avec huit ateliers couvrant les thèmes de mobilité durable, santé durable, climat et transition énergétique, transformation numérique de l'administration, Smart City, démarches participatives, attractivité de la Ville et de la Région, collaborations renforcées entre la Ville, Y-Parc et la HEIG-VD.

Gouvernance
Informatique Le système d'information est structuré et organisé de manière à répondre aux besoins de la HEIG-VD. Ses interfaces permettent de transmettre les données utiles à la HES-SO et au Canton. Depuis de nombreuses années, la HEIG-VD est un partenaire pour ce qui concerne l'informatique des HES vaudoises. A noter qu'en matière informatique, certains contrats sont conclus au niveau du Rectorat de la HES-SO, pour des questions d'économies d'échelle. Campus Le campus constitue un actif très important de la HEIG-VD, qui souhaite en renforcer l'attractivité afin d'en faire un lieu stimulant, favorable aux échanges et à l'agilité afin d'attirer et retenir les talents, que ce soit des collaboratrices et collaborateurs ou des étudiant·es.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
1. Mettre en œuvre la politique de recrutement et de rétention des compétences en phase avec les besoins et ambitions de la HEIG-	A venir	A venir	A venir

VD et favorisant l'épanouissement individuel et collectif			
2. Renforcer l'attractivité du campus afin d'en faire un lieu stimulant, favorable aux échanges et au sentiment d'appartenance	A venir	A venir	A venir
3. Adapter ou transformer les infrastructures et les équipements pour favoriser l'innovation pédagogique tant pour la formation de base que pour la formation continue	A venir	A venir	A venir

Ci-dessous figurent les développements projetés sur la période 2025-2028 concernant les ressources de la HEIG-VD. Cette liste de développements fera l'objet d'une revue de Direction chaque année au cours de la période 2025-2028.

A. Prestations en lien direct avec les objectifs stratégiques

Propositions de prestations
Attirer, développer et conserver les talents
Mettre en œuvre la politique RH
Viser à terme la mise en place d'un campus unique
Stimuler la vie du campus par la mise en place de lieux d'échanges et de convivialité sur les deux sites
Analyser les besoins favorisant l'innovation pédagogique et ajuster les moyens d'enseignement (lieux et équipements) en conséquence
Développer les activités, notamment d'innovation ouverte, dans un tiers-lieu potentiellement partagé avec les autres HES vaudoises

B. Prestations courantes

Prestations	Exploitation et développement
Système d'information	Continuer le développement du système d'information de la HEIG-VD pour répondre aux exigences de la LHEV et de la HES-SO ainsi qu'aux besoins de la HEIG-VD
Réseau VD-Net	Poursuivre l'exploitation d'un réseau de transport des six HES vaudoises, tout en portant attention à son utilisation pour garantir sa pérennité face aux coûts de fonctionnement
Système d'information	Renforcer la gouvernance et le rôle de chacun des acteurs et rendre les processus de gestion et d'information plus performants, en mettant notamment en place des modules spécifiques de gestion des ressources humaines et de gestion financière
Locaux	Poursuivre l'optimisation de l'utilisation des espaces
Archivage	Déployer un système de gestion documentaire et d'archivage

Besoins d'investissements majeurs (min. 5 MCHF)

Objet	Début	Fin	Montant estimé	Objectif lié
Complément de locaux adaptés / campus unique				

8. Planification de l'évaluation interne

Entités à évaluer	Années
Formation de base Evaluation des filières (planification pas communiquée à ce jour par la HES-SO). Ra&D Evaluation de 2-3 instituts par année. Formation continue Evaluation du système de management de la qualité du Centre FC. CCDR Accréditation ISO 17025 ; audit de renouvellement en 2024, puis 2 audits de suivi tous les 18 mois. Revues de processus opérationnels. Périmètre et objectifs à préciser.	2025-2028

9. Conclusion

Parmi les différents enjeux et objectifs de développement stratégique présentés dans ce plan de développement, lequel constitue une condition indispensable au développement futur ou à la pérennité de la haute école ?
Dans le contexte de pénurie dans les métiers de l'ingénierie, la HEIG-VD s'attachera particulièrement à • Poursuivre le recrutement d'un personnel de qualité et la rétention des compétences en phase avec les besoins et ambitions de la HEIG-VD. • Former des ingénieur·es répondant aux besoins du marché. • Soutenir les milieux étatique, économique et académique face à cet enjeu majeur.

10. Annexe

Liste des documents complémentaires
Organigramme

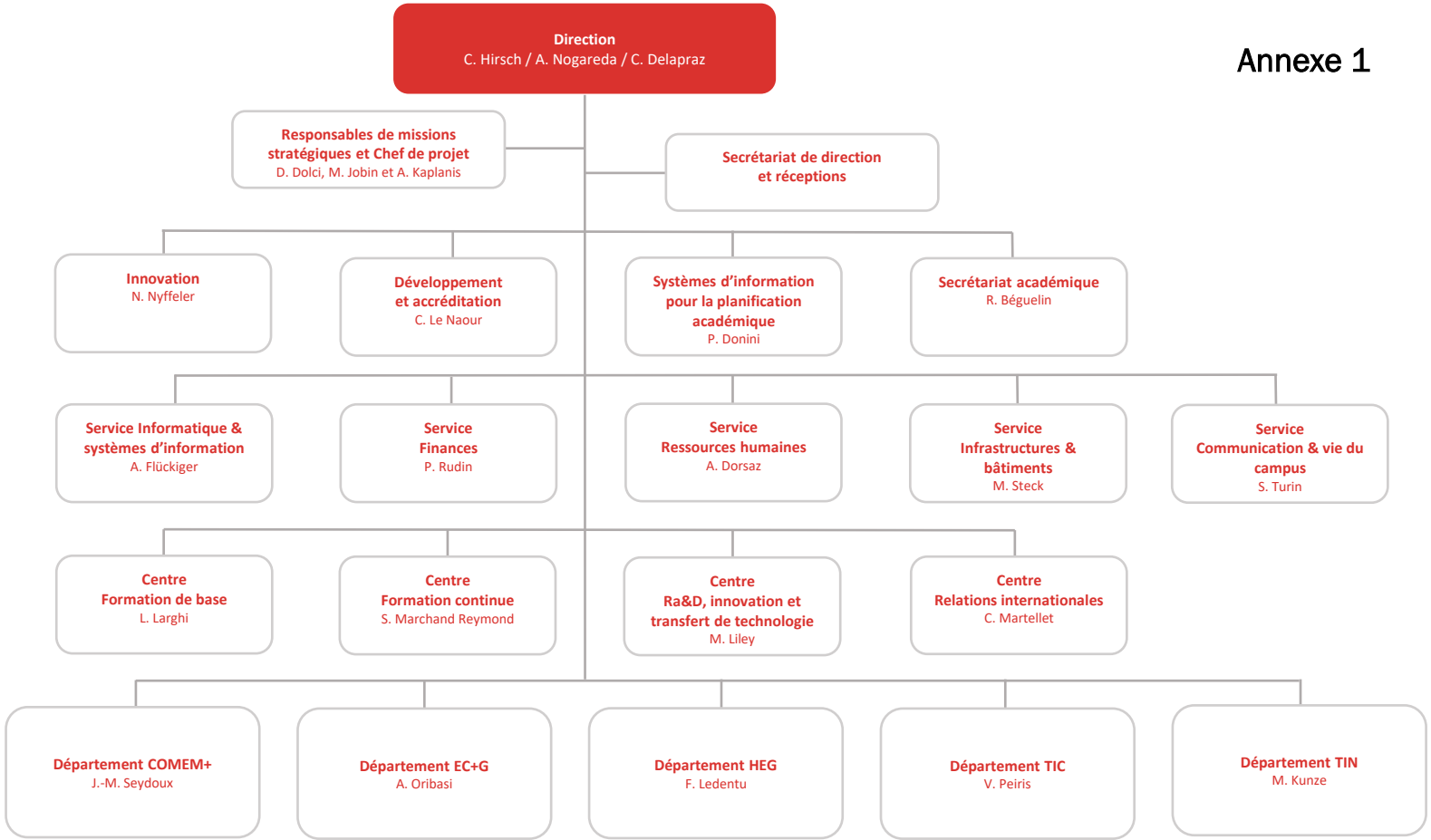
11. Liste des abréviations

CCDR	Centre de compétences du domaine routier
COMATEC	Institut de conception, matériaux, emballage & conditionnement
COMEM+	Communication, Engineering, Management (département)
CTJ	Conférence TransJurassienne
E&S	Economie & Services (domaine HES-SO)
EC+G	Environnement construit et géo-information (département)
ES	École spécialisée
HE	Haute Ecole
HEE	Health, Engineering & Economics
HEG	Haute Ecole de gestion (département)
HEIG-VD	Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud
HEP	Haute Ecole pédagogique
HES	Haute Ecole spécialisée
HES-SO	Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale
HEU	Haute Ecole universitaire

iAi	Institut d'automatisation industrielle
iE	Institut des énergies
IICT	Institut des technologies de l'information et de la communication
IIDE	Institut interdisciplinaire du développement de l'entreprise
ISC	Informatique et systèmes de communication
ISA	Information System Academia – Application de gestion académique
I&A	Ingénierie & Architecture (domaine HES-SO)
LHEV	Loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES
MDT	Master en développement territorial
MEI	Institut d'ingénierie des médias
MScBA	Master of Science en Business Administration
MSE	Master of Science in Engineering
PEC	Plan d'études cadre
PER	Personnel d'enseignement et de recherche
PiBS	Bachelor intégrant la pratique
Ra&D	Recherche appliquée et développement
REDS	Institut Reconfigurable & Embedded Digital Systems
TIC	Technologies de l'information et de la communication (département)
TIN	Technologies industrielles (département)

Organigramme général

Annexe 1



Version du 1er août 2023

La Source.
Institut et Haute
Ecole de la Santé

Plan de développement 2025 – 2028

Haute Ecole de la Santé La Source

1. Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement : Direction de la Haute Ecole de la Santé La Source

Date d'adoption du plan de développement : 15 novembre 2023

Date du préavis du Conseil représentatif : 9 novembre 2023

Remarques éventuelles du Conseil représentatif : prises en compte

Personne de contact : Stéphane Cosandey, directeur

Remarques générales
Depuis 2009, la Haute Ecole de la Santé La Source élabore un plan stratégique et de développement quadriennal sous une forme « déroulante », actualisée annuellement. Le plan est ainsi accompagné par un descriptif des projets à développer dans le but de répondre à sa stratégie ; la périodicité de son actualisation lui confère la dimension d'un tableau de bord destiné au suivi continu des réalisations planifiées. Formellement, le plan de mise en œuvre du plan de développement est approuvé annuellement par le Conseil de Fondation qui prend connaissance des éventuelles réserves et remarques formulées par le Conseil représentatif, ainsi que des réponses de la Direction.

2. Vision 2028

Identité de la haute école

Fondement historique
Première école d'infirmières laïque au monde (1859), La Source est une référence dans le domaine infirmier et accueille près de 25% des étudiant·es BSc en soins infirmiers de la HES-SO. La Haute Ecole est l'une des composantes de la Fondation La Source, institution privée sans but lucratif, dont les missions sont l'enseignement et les soins.

Culture de la recherche et de l'innovation
La culture de La Source est avant tout celle de l'esprit d'entreprise valorisant l'engagement personnel ; son statut privé l'explique en grande partie. L'innovation a toujours été au centre de ses choix stratégiques. Les collaborations internationales ont suivi un développement exponentiel, notamment depuis l'entrée de La Source dans le système HES et grâce à l'impulsion et au soutien du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF) de l'Etat de Vaud.

En matière de recherche, La Source a été pionnière, dès le milieu des années 1990, en créant une unité de recherche et développement (URD) dédiée aux sciences infirmières. Cette unité a précédé le passage au niveau tertiaire A (HES) de l'Ecole, contribuant ainsi à renforcer sa culture scientifique.

Dès 2015, La Source a mis en place tour à tour des Laboratoires d'Enseignement et de Recherche (LER), un laboratoire d'innovation (Source Innovation Lab ou SILAB), un hôpital simulé de premier ordre, un service dédié à la simulation et à l'expérimentation, tous au service du développement de solutions innovantes en matière de soins et d'enseignement dans le champ de la santé.

Développement pédagogique
La Source a conduit de nombreux projets innovants dans les champs de l'enseignement, de la didactique et de la méthodologie en créant, en 2010, un centre d'innovation et de promotion pédagogique (CIPP), à l'origine de plusieurs réalisations et publications importantes ; dès 2017, la création du vice-décanat de l'innovation, puis celle du SILAB ont donné un essor renforcé à cette volonté de La Source en matière de développement pédagogique. En 2018, La Source initiait une profonde réforme des études postgrades en réponse aux attentes, tant des clients (flexibilité, mobilité, transversalité), que des bailleurs de fonds qui visent un autofinancement de la formation continue postgrade. La Source participe à de nombreux projets pédagogiques reconnus par la HES-SO et met en œuvre une refonte en profondeur de son programme Bachelor à l'occasion du nouveau plan d'étude cadre. Parallèlement, une équipe de chercheuses a obtenu un financement du FNS pour une étude sur les pratiques de formation et de développement professionnel dans la formation initiale des infirmiers et des infirmières. La Source est membre actif de plusieurs réseaux internationaux dans le domaine de la formation universitaire, de la formation professionnelle et de la recherche en éducation.

Management et positionnement
Le management de La Source accorde une valeur toute particulière à l'émergence de projets et d'innovations portés par son personnel, celui-ci étant encouragé à tester, démontrer, se surpasser dans un contexte où l'erreur peut être considérée comme l'amorce d'un progrès.

La Source jouit d'une solide réputation, d'un fort esprit d'appartenance et d'un personnel de grande valeur. A la rentrée 2023, La Source comptait 924 étudiant·es prégradué·es (264 APS & 660 BSc) et env. 430 postgradué·es (formations CAS & DAS).

La dimension monofilière de La Source ne l'empêche aucunement de développer une approche interdisciplinaire et interprofessionnelle, grâce à de nombreuses collaborations avec les autres écoles et les milieux cliniques. Son ambition est essentiellement de constituer un modèle de formation, de recherche et d'expertise faisant référence dans le champ infirmier.

Cadre général d'action

La Source est une fondation privée, sans but lucratif, qui exploite une école depuis 1859 et, dès 1891, une clinique médico-chirurgicale : elle est membre de la HES-SO (HES-S2 dans un premier temps) depuis octobre 2002. Le département cantonal de tutelle est le DEF et sa Direction générale de l'enseignement supérieur avec laquelle La Source entretient d'excellentes relations, dans un climat de confiance mutuelle.

Le double lien matriciel entre, d'un côté le DEF et de l'autre, la HES-SO, a toujours constitué un élément de complexité. Les différentes logiques s'opposent parfois et la caractéristique réticulaire de la HES-SO voit se confronter régulièrement les logiques centralisatrice et décentralisatrice, sources de tensions.

Un point délicat qui en découle est celui de la place qui est dévolue aux « Domaines » qui se situent entre le Rectorat et les Hautes Ecoles : ces dernières font face à une double contrainte périlleuse, constituée d'une forte concurrence et d'une collaboration nécessaire, gage de succès mais aussi de complications et de tensions permanentes.

La Source se caractérise par une organisation misant sur la participation et un degré raisonnable de décentralisation décisionnelle (sans dérive micro-managériale pour autant), un travail en équipe de Direction et une culture de l'initiative dans un sens bottom-up. Les étudiant·es sont entendu·es régulièrement et leur association (ADES) collabore fructueusement avec la Direction, y compris au sein du Conseil représentatif qui réunit les différentes communautés de la Haute Ecole.

La Source peut également compter, depuis de nombreuses années, sur une commission du personnel qui entretient des liens réguliers, constructifs et ouverts avec la direction.

Parallèlement, le canton de Vaud a initié le projet de construction d'un campus dédié à la santé aux Côtes de la Bourdonette, à Chavannes-près-Renens. C'est dans ce complexe qu'il est envisagé de construire un Centre Coordonné de Compétences Cliniques (C4) qui, une fois en fonction, permettra au CHUV, à HESAV, à La Source et à la Faculté de biologie et de médecine (FBM), de disposer du centre de formation par la simulation le plus important de Suisse. Ce projet permettra de doter le Canton d'un outil extrêmement performant et capable de combler de nombreuses lacunes en matière d'entraînement aux gestes cliniques, de collaboration interprofessionnelle et de réponse à la hausse des effectifs estudiantins dans un contexte de saturation des places de stages au sein des institutions sanitaires.
Le contexte intercantonal est toujours marqué par la menace que constitue la volonté de certains cantons de mettre en place une formation ES de niveau inférieur.

Dans un tel contexte et en raison de l'évolution des attentes envers le corps infirmier pour les 20 prochaines années, ainsi que d'un phénomène de saturation des places de stages, deux risques systémiques sont conséquemment identifiés :

- Atteinte à la qualité des soins et à la sécurité des patient·es ;
- Diminution du nombre de diplômes HES délivrés en raison du fait que les ES consomment 180% des besoins en stage des HES, ceci dans un contexte de complète saturation de l'offre en stage.

Sur le plan fédéral, le contexte est actuellement habité par la mise en œuvre de l'initiative constitutionnelle de l'Association suisse des infirmières et infirmiers (ASI) qui demande que les conditions-cadres entourant la formation et l'exercice des soins évoluent drastiquement ; le Directeur de La Source est très actif sur ce dossier, tant au niveau national que cantonal et régional.

Analyse SWOT

L'analyse SWOT se compose de 4 tableaux dont nous extrayons ici les éléments les plus significatifs :

1. Forces
- Compétences pointues du personnel ;
- Organisation apprenante et résiliente, environnement capacitant ;
- Dynamisme de l'institution, engagement des équipes, sentiment d'appartenance ;
- Esprit entrepreneurial (capacité à saisir des opportunités et à innover), côté visionnaire de l'école et de la fondation ;
- Lien fort de l'école avec le réseau scientifique des domaines de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ;
- Recherche appliquée pointue dans les domaines de la santé des communautés et des différents domaines de soins, centrée sur les enjeux de santé de notre société ;
- Créativité, proactivité du personnel, agilité de l'institution ;
- Image, crédibilité, attractivité pour le personnel et les étudiant·es, rayonnement, renommée ;
- Infrastructures de premier ordre ;
- Etudiant·es engagé·es, fers de lance pour porter des projets ;
- Centre d'expérimentation et de simulation (environnements de soins immersifs, SILAB - Laboratoire d'innovation de La Source) ;
- Dialogue constructif avec les instances partenaires (DGES, HES-SO, autres HEV).

2. Faiblesses
- Risque d'épuisement, de dispersion des forces dans les différentes missions et les nombreux projets ;
- Nécessité d'améliorer le périmètre des rôles et responsabilités de certaines fonctions ;
- Nécessité d'adapter et d'améliorer les outils de gestion dans une organisation en croissance ;
- Inflation des tâches administratives, notamment de reporting ;
- Intégration du personnel nouvellement engagé, notamment en remplacement des départs à la retraite ;
- Difficulté à faire face aux exigences de l'Open Science.

3. Opportunités
- Développement du site de Beaulieu (Halles Nord) avec de belles perspectives de collaboration ;
- Enjeux sociétaux en matière de santé communautaire et de soins à domicile ;
- Mise en œuvre de l'initiative constitutionnelle pour des soins forts et autonomes par Investpro ;
- Développement de la formation à l'interprofessionnalité (C4, FBM, Ecole ASSC, ES ASUR) ;
- Priorisation du thème de la santé ces prochaines années en Suisse, notamment du vieillissement, de la santé mentale et environnementale ;
- Tissu économique vaudois avec un esprit entrepreneurial ;
- Formation de 3e cycle dans la santé ;
- H4.

4. Risques
- Concurrence entre hautes écoles en matière de personnel qualifié, professeur·es titulaires de PhD, étudiant·es, etc. ;
- Abaissement du niveau de formation en soins infirmiers par le développement des ES en Suisse romande ;
- Prévisions financières pessimistes dans un environnement difficile ;
- Pénurie énergétique ;
- Excès de centralisation et de standardisation au sein de la HES-SO conduisant à une limitation de l'autonomie des HE ;
- Digitalisation non maîtrisée induisant un détournement des ressources au bénéfice des outils ;
- Evolution défavorable du bassin de recrutement des étudiant·es en raison de l'évolution démographique ;
- Manque de maîtrise sur le rythme des sollicitations externes croissantes et délai pour y répondre.

Vision

En termes de vision, l'ambition de La Source est d'entretenir son attractivité et de maîtriser son développement et sa croissance afin de maintenir la qualité de son enseignement, développer davantage la recherche clinique et renforcer sa notoriété dans le champ d'expertise de ses professeur·es.

Ecole réputée, La Source jouit d'une puissante attractivité auprès des étudiant·es et comme employeur. Elle fait référence dans le monde des soins infirmiers et se distingue tant par la qualité de ses réalisations que par sa capacité d'innovation et son positionnement professionnel.

La Source, la référence

1. La Source est reconnue pour la qualité, l'adéquation et l'originalité de ses programmes pré- et postgradués, ainsi que pour l'excellence de ses diplômé·es et de son personnel.
2. Elle est réputée pour sa recherche appliquée et, par son orientation principalement clinique, elle contribue au développement de la discipline infirmière.
3. Elle est régulièrement sollicitée pour la sagacité de son expertise et la pertinence de ses interventions en faveur des institutions socio-sanitaires.
4. Elle est réputée pour son action en faveur de l'innovation et dispose d'infrastructures de premier ordre.

La Source, un état d'esprit

5. Elle entretient une ambiance chaleureuse, favorable à une vie estudiantine et professionnelle constructive et respectueuse.
6. Institution humaniste, elle mène un dialogue constant avec ses étudiant·es et ses Alumnae et Alumni, favorise participation, initiative et autonomie, et les soutient tout au long de leur carrière vers une pratique professionnelle affirmée et responsable.
7. Etudiant·es, collaborateurs et collaboratrices s'impliquent dans la vie de leur Ecole et cultivent un fort sentiment d'appartenance.

La Source, un lieu d'ouverture et d'échange

8. Elle entretient des relations privilégiées avec ses partenaires de stage et le monde socio sanitaire.
9. Elle cultive le dialogue et l'ouvre au monde et à la Cité : experte reconnue pour la force et la clairvoyance de son positionnement, elle est régulièrement sollicitée dans les débats d'actualité en matière de formation professionnelle et de politique de santé.
10. S'appuyant sur des prestigieuses collaborations internationales, elle offre de nombreuses opportunités d'échanges à ses étudiant·es et à son corps professoral.

La Source, pionnière et innovante

11. Elle assure un rôle moteur en matière de pédagogie universitaire et de didactique professionnelle ; elle est leader en matière de nouvelles technologies et d'enseignement interprofessionnel.
12. Pionnière dès sa fondation, elle possède un esprit d'entreprise particulièrement développé. Elle s'illustre notamment dans le transfert de connaissances et le développement de projets innovants et interdisciplinaires contribuant à la qualité des soins.

3. Enseignement

Les formations proposées à La Source sont adossées aux savoirs issus de la recherche en santé, en sciences infirmières et dans les disciplines contributives qui étayent une approche systémique des soins. Les plans d'étude cadres des programmes configurent nos ingénieries de formation et nous portons une attention particulière à élaborer les contenus en étroite collaboration avec nos réseaux professionnels et scientifiques, Ainsi, les enjeux du système de santé et de l'offre en soins sont documentés et relayés notamment par le Conseil professionnel de notre école, les partenaires cliniques de nos équipes de recherche et les institutions clientes de nos prestations de service.

Des axes stratégiques découlent de ce lien fort avec la clinique et la recherche et orienteront nos développements dans la mission Enseignement :

1. Accréditation de la filière en soins infirmiers (2027) ;
2. L'individualisation des parcours de formation ;
3. L'innovation pédagogique dans les dispositifs de l'alternance intégrative ;
4. La permanente mise en cohérence des contenus enseignés avec les enjeux sociétaux, cliniques et scientifiques de la profession dont en priorité l'amélioration de l'accès aux soins des populations vulnérables ;
5. La contribution au développement d'une société durable ;
6. La lutte contre la pénurie de professionnel·les qualifié·es.

Renforcement des activités académiques

Accréditation de la filière en soins infirmiers (2027) :
- Préparation des équipes projet et enseignantes ;
- Conduite de la démarche coordonnées avec les autres HES de la filière infirmière.

L'individualisation des parcours de formation avec :
- La diversification des processus de validation des acquis de l'expérience des professionnels au bénéfice de diplômes infirmiers ES notamment ;
- La consolidation des stratégies didactiques numériques éprouvées et validées pour l'enseignement en haute école spécialisée.

L'innovation pédagogique dans les dispositifs de l'alternance intégrative par l'implication des professionnel·les des milieux cliniques dans tous les niveaux de formation pour adapter les programmes de la formation initiale et postgrade, ainsi que la formation pratique, aux besoins des milieux cliniques et favoriser les liens enseignement – recherche - pratique clinique).

Le principe cardinal de l'apprentissage expérientiel dans la conception des programmes, avec les modalités variées de l'expérimentation des habiletés et des compétences professionnelles en situations simulées : l'hôpital immersif, les soins à domicile en studio pédagogique, l'entraînement des procédures de soins complexes par la réalité virtuelle ; la documentation des pratiques pédagogiques des compétences en santé par la recherche.

La permanente mise en cohérence des contenus enseignés avec les enjeux sociétaux, cliniques et scientifiques de la profession dont, en priorité :
- L'amélioration de l'accès aux soins des populations vulnérables,
- La pénurie de personnel soignant,
- Le vieillissement de la population,
- La prise en charge des comorbidités,
- Les maladies chroniques.

La contribution au développement d'une société durable par :
- L'intégration, au cœur des programmes de formation, des enjeux spécifiques à la santé environnementale, aux impacts dans les dérèglements climatiques, aux migrations de masse.

La lutte contre la pénurie de professionnel·les qualifié·es par l'élaboration de nouveaux dispositifs qui favorisent une insertion professionnelle positive et durable des jeunes diplômé·es.

Collaborations internes

L'organisation fonctionnelle de La Source comprend **un Collège académique**, constitué des responsables programmes (APS, Bachelor et Formation postgrade), les professeur·es ordinaires responsables de laboratoires et les chef·fes de services académiques (développement professionnel et pédagogique du personnel d'enseignement et de recherche, environnements pédagogiques par les pratiques simulées, affaires estudiantines) et de la direction. Le mandat de ce collège sera mis à jour et son fonctionnement mis en application dès l'année académique 2024-2025. La coordination entre les missions et les membres du PER, la veille scientifique et professionnelle de l'évolution des pratiques soignantes et la participation à la démarche qualité de l'école constituent des éléments de travail de cet organe académique.

Les conseiller·ères pédagogiques du PER, membres de la communauté des expert·es en sciences de l'éducation de l'école, participent à la communauté élargie de conseiller·ères pédagogiques de proximité (CPP) de la HES-SO et contribuent au développement de bonnes pratiques pédagogiques dans les HES.

La réorganisation institutionnelle prévoit **un département académique qui regroupe les services de soutien aux missions** (à l'enseignement en particulier), ainsi que les affaires estudiantines et la formation pratique. Ce regroupement de services permettra de mettre en place un système de gestion coordonné des processus transversaux nécessaires à la conduite/la réalisation des missions ainsi que le développement de la formation continue du PER, selon l'évolution des pratiques pédagogiques.

Collaborations externes et mobilité

La lutte contre la pénurie de professionnels qualifiés grâce au :

- Renforcement de l'enseignement à l'interprofessionnalité en tant qu'objet de formation, et en tant que modalité pédagogique grâce à l'élargissement des projets en partenariat avec notamment la FBM (UNIL, Unisanté, l'école d'ASSC, etc.) ;
- Développement de ressources mises à disposition des étudiant·es qui favorisent la transition professionnelle, une identité professionnelle affirmée et un sentiment d'efficacité personnelle dans tous les milieux cliniques ;
- La prise en compte des aspects socio-sanitaires, géopolitiques et environnementaux, pour les summeruniversities et les stages en mobilité, en lien proximal avec le service/département cantonal de la mobilité estudiantine ;
- Le développement des collaborations avec les patient·es partenaires (patient·es expert·es, pairs praticien·nes, proches aidant·es).

Gouvernance

La professionnalisation des conseiller·ères pédagogiques pour le soutien à la réussite des étudiant·es (mesures DYS, accompagnement du corps estudiantin dans les changements induits par la transition numérique des processus de travail et d'apprentissage, intégration de l'IA).

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Implanter des innovations pédagogiques dans les moyens de l'alternance intégrative	2028	Création de nouveaux espaces de collaboration entre les professionnels cliniques et académiques dans les dispositifs pédagogiques, notamment dans la Formation pratique des étudiants ; Intensification de la collaboration avec le Conseil professionnel	Durant les périodes de stage, intégration d'un jour hebdomadaire à l'école, d'analyses de pratique clinique conjointement menées par des PF et des enseignants. Au moins 3 séances par an) sur de nouveaux dispositifs pédagogiques qui impliquent fortement les cliniciens.
Lutter contre la pénurie de professionnel·les qualifié·es	2028	Elaboration de nouveaux dispositifs qui favorisent une insertion professionnelle positive et durable des jeunes diplômés	Un nouveau dispositif est élaboré entre la Source et au moins 1 partenaire clinique qui crée un pont entre la fin de formation et les premiers mois d'insertion professionnelle.

4. Recherche appliquée et développement

Enjeux généraux

La Source déploie ses Laboratoires d'Enseignement et Recherche (LER) et ses Laboratoires (LAB) :

- Vieillissement et santé ;
- Santé mentale et psychiatrie ;
- Santé de l'enfant et de la famille ;
- Prévention et promotion de la santé dans la communauté ;
- Qualité des soins et sécurité des patients ;
- Systèmes de santé, éthique et interprofessionnalité ;
- SILAB : Laboratoire d'innovation : le Source Innovation Lab ;
- Senior-lab : living lab en co-gestion La Source, ECAL et HEIG-VD.

Chaque équipe est constituée du Personnel d'enseignement et de recherche qui met en œuvre les trois missions Enseignement, Recherche et Prestation de service.

Les expertises scientifiques, disciplinaires et professionnelles sont mobilisées dans les projets de recherche et de développement, élaborés à partir des collaborations avec les milieux cliniques. Les interventions en santé, les soins aux patients, les prestations aux familles et proches aidants constituent le cœur de nos projets d'investigation et d'implantation. Nos laboratoires s'intéressent particulièrement aux enjeux de l'interprofessionnalité, de la durabilité, de l'accès aux soins des personnes vulnérables, de l'impact de l'environnement sur la santé, des transmissions au lit du patient, de la littéracie en santé, des développements numériques en santé, de la qualité et de la continuité des soins dans les divers contextes de vie.

La compréhension des compétences infirmières, ainsi que les conditions et les modalités de leur développement en formation constituent également des axes de recherche investis par les équipes scientifiques de La Source : l'éducation interprofessionnelle, la santé mentale du corps estudiantin, les enjeux de l'insertion professionnelle, les compétences d'interaction sont des exemples d'études qui documentent la complexité de la profession, ses enjeux, la durabilité des carrières.

Insérées dans les réseaux locaux, régionaux, nationaux et internationaux, nos équipes scientifiques contribuent à l'innovation et à la production du savoir en développant des projets avec des partenaires cliniques ou universitaires et des patient·es expert·es/partenaires. Engagé·es dans la société, les chercheur·euses de La Source veillent au transfert des connaissances acquises par la recherche dans les enseignements en formation initiales, continue et postgrade et lors des prestations de service dans les institutions de santé.

A l'ère de l'Open Science et de la sécurité des données, les enjeux de l'Open Data et de l'Open Access occupent nos chercheur·euses, nos documentalistes, nos gestionnaires de données, nos archivistes, afin de coordonner les expertises au service de la mission.

Renforcement des activités académiques

Open Science (assurer, pour les chercheur·euses et collaborateur·trices concerné·es, un haut niveau de connaissances et de compétences dans le domaine de l'Open Access, Open Data) et un système de gestion documentaire respectant les principes FAIR exigés par la communauté scientifique internationale.

Renforcement des axes de recherche appliquée dans les domaines de « la santé des communautés et dans les divers milieux de soins ».

Collaborations internes

Contribution aux efforts de la HES-SO sur le développement :

- du 3e cycle de formation en santé (doctorats, (co)directions de thèse, école doctorale, etc.) et consolidation des trajectoires scientifiques au sein de l'école (processus, critères, suivis) ;
- de l'Open Science et de ses ressources (infrastructure, compétences) ;
- de l'intégrité scientifique : information et formation du personnel sur les enjeux de l'intégrité scientifique, création d'une communauté apprenante, organisation des processus liés au règlement HES-SO et au code d'intégrité scientifique de l'ASSM).

Collaborations externes et mobilité
Avec la préparation du C4, La Source se profile comme un partenaire en matière de pratiques pédagogiques et de recherche en interprofessionnalité, dans la formation par la simulation ; elle se distingue notamment par ses ressources scientifiques dans le domaine. Consolidation des partenariats scientifiques avec les autres HES et HEU. Contribution à des projets coordonnés entre milieux cliniques et l'école : par exemple, la Plateforme Vaudoise des pratiques infirmières (PVPI), avec les milieux de vie et de soins (domicile, EMS, hôpitaux). Collaborations dans le domaine des innovations technologiques avec les autres HES, par exemple avec la HEIG-VD et des innovations entrepreneuriales avec les entreprises et start up insérées dans le tissu économique vaudois.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Open Science : assurer, pour les chercheur·euses et collaborateur·trices concerné·es, un haut niveau de connaissances et de compétences dans le domaine de l'Open Access, Open Data et un système de gestion documentaire respectant les principes FAIR exigés par la communauté scientifique internationale.	2028	Equipe multiprofessionnelle spécialisée en Open Data/Open Access	Formations du PER (individuelles et collectives)

5. Prestations de service

Enjeux généraux
Les développements issus des résultats de recherche se déploient dans les milieux cliniques grâce aux connexions robustes des équipes de recherche, sous forme de formations à l'évaluation clinique, aux transmissions au lit du patient, du soutien aux proches aidant·es, par exemple. Ses savoirs produits sont valorisés dans les communautés scientifiques et professionnelles qui sollicitent les expertises de nos équipes pour l'implantation des pratiques recommandées et mises à jour par la recherche. Ce sont également des mandats de prestations qui sont confiés aux chercheur·euses, découlant directement des recherches menées et valorisées. Les liens forts entre les laboratoires et les milieux cliniques permettent le développement de projets aux dynamiques vertueuses : les pratiques inspirent les objets de recherches, qui produisent de nouveaux savoirs améliorant les prestations en santé et en soins ; ceux-ci permettent l'implantation de nouvelles pratiques qui répondent aux évolutions émergentes.

Renforcement des activités académiques
Définition d'une stratégie et d'une visibilité des prestations de service dans la société et auprès des partenaires.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Développer l'offre de prestations exploitant le potentiel des environnements simulés.	2026	Conception et formalisation d'un dispositif de visite des environnements simulés (réels ou virtuels).	Catalogue de visites-types des environnements de formation par la simulation, incluant des modalités de théâtralisation
Intégration des étudiant·es dans les prestations de service menées par le PER	2026	Proposer une offre de projets indépendants permettant aux étudiant·es de contribuer aux prestations de service. Concevoir et mettre en œuvre des Travaux de bachelor par la participation à des prestations de service menés par du PER.	20 étudiant·es contribuent chaque année à des prestations de service

6. Politiques institutionnelles

Enjeux généraux
Globalement, les enjeux liés à la période 2025-2028 sont proches de ceux de la période précédente :

- Entretenir une identité forte au sein d'un réseau de hautes écoles à dimension romande ;
- Offrir tant aux étudiant·es qu'au personnel des conditions de travail et d'études optimales ;
- Soutenir les démarches consistant à répondre à la pénurie de professionnels des soins et contribuer à l'intégration d'un nombre croissant d'étudiant·es ;
- Demeurer une institution ouverte, attractive, moderne et participative, à dimension humaine.

A cela s'ajoute, pour la période 2025-2028, la prise en compte des questions de durabilité, tant sur le plan de la santé environnementale et climatique que sur celui de l'impact de nos pratiques, ainsi que les questions d'égalité des chances.

L'égalité des chances et la durabilité
L'un des enjeux dans les soins infirmiers est de promouvoir la place des femmes dans les positions de leadership, de management et de positionnement politique. La Source développe des stratégies de préparation de cette population, notamment en termes de positionnement interprofessionnel, de prise de responsabilité et d'assertivité.

Relève : formations des enseignant·es aux 2e et 3e cycles
La Source poursuit, et souhaite poursuivre encore à l'avenir, sa politique de maintien d'un soutien aux 2e et 3e cycles en sciences de l'éducation en faveur de sa relève interne.
Il est également nécessaire d'intensifier l'effort de relève en multipliant les opportunités de carrière académique, ainsi que les postes à double insertion clinique/école. Pour parvenir à un renforcement de ses activités académiques, La Source développe un soutien aux carrières et à la formation doctorale. La gouvernance a vu la création d'un décanat facultaire dont l'une des missions est celle de promouvoir les carrières du PER en respectant l'exigence d'un double profil, clinique et académique, et en valorisant les postes à double insertion.

Renforcement des activités académiques
La Source conçoit et développe un référentiel de compétences du PER en Haute école de santé, sur la base des référentiels édités par la HES-SO et de la vision du profil professionnel pédagogique et scientifique défini par l'école, ainsi que des outils d'aide à la décision pour les carrières du PER. Responsabilité sociétale et environnementale. Poursuite du travail sur les AGx (outils communs au service de la réalisation des missions, accessibilité et fiabilité des données).

Collaborations externes et mobilité
La Source développe des partenariats avec les milieux cliniques et les hautes écoles vaudoises, afin d'élargir le recours à des spécialistes renommé·es et de favoriser l'interdisciplinarité. Au niveau international, la Source jouit d'un grand nombre de conventions avec les milieux académiques et cliniques sur tous les continents. Ces échanges sont valorisés et soutenus ; ils vont devoir se repositionner durant la période 2025-2028 et tenir compte de la durabilité et de nouvelles formes de partenariat vont être développées. Au sein de la HES-SO, les collaborations vont naturellement vers les hautes écoles vaudoises pour ce qui est de l'enseignement. Dans le cadre de la mission de recherche, ce sont les réseaux d'expertise scientifique qui dictent la dispersion des collaborations en Suisse et dans le monde. Le partenariat avec les patient·es constitue une tendance forte, tant dans les établissements de soins que dans la formation. La Source entend, sur la base des expériences menées par le passé, intégrer encore davantage les usagères et usagers de la santé (personnes, familles, associations) dans la réalisation de ses missions : patient·es partenaires, pairs-praticien·nes et membres du seniorlab.

Identité de la HES-SO

La Source poursuit ses riches échanges et collaborations au sein des hautes écoles vaudoises en particulier et de la HES-SO en général.

Son secrétaire général est membre du comité stratégique du numérique, en représentant les HE vaudoises, et participe à la mise en œuvre et au suivi du schéma directeur du numérique. En ce sens, les projets de toute première importance que représentent les changements majeurs des applications communes (AGE, AGX, AGF) sont suivis de près et la participation des collaborateurs de La Source est importante. Par ses prestations, sa notoriété et formations, La Source contribue jour après jour à l'identité HES-SO.

Les compétences pédagogiques développées au sein du personnel enseignant servent également de manière plus large la HES-SO : participation au programme DEVPRO, réforme de la formation postgrade, mise en œuvre du PEC 22 dans un programme bachelor entièrement revu et adapté.

Enfin, le service de communication et marketing s'est renforcé pour répondre aux besoins et attentes en matière de transparence et de rayonnement de la haute école et de son appartenance au réseau HES-SO.

Gouvernance

Afin de pouvoir répondre aux attentes croissantes et de répondre à la pénurie, La Source doit se préparer à accueillir davantage d'étudiant·es et leur fournir un environnement propice à leur professionnalisation. La gouvernance de l'école s'adapte en conséquence et a prévu d'élargir la Direction afin de consolider et de répartir idéalement les responsabilités de l'institution :

- Directeur·trice : en charge des missions de la haute école ainsi que des ressources, le poste de direction est toutefois éminemment chargé des relations entre l'institution et l'externe : le Canton, la HEV, la HES-SO, les partenaires socio-sanitaires, le monde politique, le monde associatif, les partenaires étrangers, les partenaires industriels, la Fondation, etc. ;

- Directeur·trice des missions : en charge de superviser la conception, l'élaboration et la coordination des programmes et des missions, de garantir la qualité des offres de formation et participer à leur promotion et de superviser, promouvoir et garantir la qualité et le suivi de la Recherche et des prestations de service ;

- Directeur·trice factultaire : en charge d'assurer la conduite, la gestion et le développement du personnel d'enseignement et de recherche, de favoriser les projets de carrière et les plans de relève ainsi que d'assurer l'adéquation des ressources et des compétences par rapport aux besoins des missions et des projets ;

- Directeur·trice académique : en charge des services de soutien académique : développement du personnel d'enseignement et de recherche, simulation et expérimentation, suivi du parcours des étudiant·es, développement de la formation pratique en alternance intégrative et organisation des stages ;

- Directeur·trice administratif·ve : en charge notamment des services RH, Finances, Infrastructures, Systèmes d'information, Santé au travail et Centre de documentation et archives. Cette fonction permet d'avoir un membre de Direction responsable des différentes ressources transversales internes, destinées à soutenir l'ensemble des activités de l'institution et centrées sur le bon fonctionnement de celle-ci. Elle assure la suppléance de la directrice ou du directeur pour tout ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement institutionnel.

7. Ressources

Renforcement des activités académiques

Relève (gestion des compétences individuelles et collectives, étude sur les profils de compétence HES et développement d'un outil d'évaluation, gestion et développement de la communauté des alumni).

Formation continue du PER dans le domaine des compétences en technologies éducatives (mooc, e-learning, vidéos pédagogiques, l'IA, etc.) et du PAT aux nouveaux outils numériques de la gestion administrative.

Collaborations internes

La Source bénéficie d'infrastructures de premier ordre et en fait profiter, à chaque fois qu'il est possible, ses partenaires. La mutualisation, qu'elle soit en termes de locaux ou d'autre ressources, est une thématique qui est au centre des discussions du collège des hautes écoles vaudoises et des autres instances de la HES-SO, mais il faut avouer que le sujet est complexe. Elles nécessitent toujours une vision et une définition communes qui ne vont pas de soi dans un environnement aussi éclectique et diversifié que la HES-SO. Un bel exemple de mutualisation en cours de réalisation est la création du C4 à l'horizon 2026. La mutualisation d'autres ressources est très régulièrement thématisée au sein des HEV, mais reste à géométrie variable selon les besoins d'une part et les opportunités d'autres part.

Le projet de développement de La Source sur un site externe fera l'objet de réflexions approfondies en termes de mutualisation.

Gouvernance

En ce qui concerne le PAT, La Source a choisi la stratégie consistant à se doter d'un personnel administratif et technique de qualité et formé pour les fonctions spécifiques. S'il peut, en comparaison, paraître plus nombreux que dans d'autres structures, c'est un choix qui porte ses fruits dans la durée. Néanmoins, la période 25-28 devrait voir se développer d'autres formes de soutien en parallèle ou en complément, par des assistant·es académiques ou scientifiques, voire des assistant·es étudiant·es.

La période 2025-2028 sera, pour le PER, l'occasion de mettre en œuvre les nouvelles fonctions du PER inscrites dans la LHEV et de participer activement à la révision en profondeur de cette dernière, conduite par le canton.

Du côté des infrastructures, si elles sont de première qualité, il n'en reste pas moins que les espaces ne correspondent plus aux besoins d'une haute école en croissance et devant accueillir un plus grand nombre d'étudiant·es. Des perspectives de déménagement dans de nouveaux locaux seront étudiées et initiées durant cette période.

Enfin, du côté des systèmes d'information, de nombreux défis nous attendent pour 2025-2028 : intégration des IA, consolidation des outils de soutien aux missions, formation continue du personnel et des étudiants, renforcement des infrastructures pour se protéger des intrusions et des attaques, accompagnement à l'Open Source, garantir la protection des données, pour ne citer que quelques exemples.

8. Conclusion

Durant la période 2025-28, les principaux défis suivants guideront les actions de La Source :

- Réponse à la pénurie de personnel en soins infirmiers via des mesures au niveau de l'enseignement (attractivité du programme de Bachelor en place depuis 2023 qui répond aux défis sociétaux, cliniques et scientifiques ; accréditation de la filière en soins infirmiers en 2027)
- Renforcement des axes de recherche appliquée dans les domaines de la santé des communautés et dans les divers milieux de soins et intégration des enjeux de l'Open Science ;
- Développement des offres de prestations de services en intégrant les étudiant·es.

Ces défis pourront être menés à bien à condition de disposer d'un personnel hautement qualifié, aux niveaux scientifique et pédagogique, de garantir la pérennité des moyens financiers actuels, et de mettre en œuvre les perspectives de développement de nos infrastructures sur le site de Beaulieu.

CONVENTION D'OBJECTIFS QUADRIENNALE 2025-2028

entre

les cantons de Berne, de Fribourg, de Vaud, du Valais, de Neuchâtel, de Genève et du Jura, représentés par le Comité gouvernemental de la HES-SO

et

la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (ci-après HES-SO), représentée par le Rectorat de la HES-SO.

La présente convention a été adoptée par le Comité gouvernemental lors de sa séance du 19 septembre 2024 (décision CG 2024/3/8), puis soumise aux autorités cantonales pour ratification.

La version ratifiée de la convention, avec les annexes, a été signée par la Rectrice et par le Comité gouvernemental lors de sa séance du 21 novembre 2024.

Elle entre en vigueur à dater du 1er janvier 2025.

Conformément à la Convention intercantonale de la HES-SO, art. 5, al. 2, let. d, et art. 54, al. 5, les annexes à la Convention d'objectifs quadriennale sont :

- PFD 2025-2028 et Budget 2025 (Décision CG 2024/3/9) ;
- Liste exhaustive des conditions locales particulières (CLP) - version du 27 juin 2019.

Forte de ses 28 hautes écoles, réunissant près de 21'000 étudiant·es dans six domaines d'études différents, la HES-SO, Haute école spécialisée de Suisse Occidentale, est une actrice incontournable du développement socio-économique et culturel dans les sept cantons de Suisse occidentale.

Au-delà de former des étudiant·es bachelor et master dans le but de répondre aux besoins en personnel hautement qualifié, la HES-SO assume également ses missions de recherche, de formation continue et de prestations aux entreprises et à la société, le tout avec un fort ancrage régional.

Préambule

La Convention d'objectifs quadriennale (COB) pour la période 2025-2028 définit, entre le Comité gouvernemental (ci-après CG) et le Rectorat, les priorités dont la HES-SO se dote pour remplir ses missions.
La COB 25-28 s'inscrit dans la continuité la COB 21-24 et confirme en grande partie les actions stratégiques proposées par le Rectorat et le Comité directeur lors de la précédente période. Conformément au mandat donné par le Comité gouvernemental, la COB 25-28 est élaborée par les Chef·fes de service cantonaux et le Rectorat, sur la base notamment de la Stratégie globale la HES-SO et du plan d'intentions 2025-2028.

Après vingt années de croissance des effectifs estudiantins, la HES-SO a connu un tassement de ses effectifs en 2022 et en 2023. Cette situation est paradoxale, car plusieurs secteurs d'activité économique sont en tension, voire en pénurie de personnel (santé, technique, numérique, social). Par ailleurs, la période 2025-2028 sera sous le signe d'une contraction de la croissance des moyens publics cantonaux et fédéraux.

La transition numérique se poursuit dans toute la société, l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) interroge les certitudes, la durabilité s'impose, la société se transforme et le monde du travail exprime des besoins croissants en personnel qualifié. Avec la place croissante de l'IA dans les missions de la HES-SO, l'éthique, l'intégrité scientifique, la responsabilité sociétale et l'esprit critique prennent dès lors une importance accrue.

Au vu de ces constats, la COB 25-28 assoit et consolide certains objectifs qui font partie du cœur des activités de la HES-SO et formule de nouveaux objectifs et priorités permettant de faire face aux enjeux qui l'attendent durant ces prochaines années.

Plus qu'un plan d'action global pour la HES-SO, la COB 25-28 est une définition des priorités sur lesquelles l'institution concentrera ses efforts et les moyens dans le cadre des budgets annuels alloués, ainsi que du plan financier et développement de la HES-SO, adopté par le CG.

La COB 25-28 s'oriente sur quatre axes : la formation, la recherche, les contributions à la société et enfin la politique institutionnelle.

<u>Formation</u> :

Face au tassement des effectifs, des stratégies adaptées doivent être mises en place pour relancer la croissance et attirer plus d'étudiant·es, en particulier dans les formations bachelor.

La HES-SO et ses hautes écoles doivent continuer de répondre aux besoins du tissu régional en renforçant les caractères professionnalisant et scientifique de ses programmes. Prioriser l'accès au bachelor par des voies spécifiques reste essentiel, ainsi que de conserver et resserrer les liens avec les institutions de la formation professionnelle, tout en garantissant une expérience pratique de qualité. Enfin, adapter les formations à tous les publics en utilisant des admissions alternatives, des pédagogies innovantes, la microcertification et un environnement flexible pour concilier études et vie personnelle, reste une priorité pour la période 2025-2028.

Recherche :

Dans leur mission de recherche, la HES-SO et ses hautes écoles s'attachent à renforcer le lien entre la recherche et l'enseignement, en soutenant des projets orientés vers les pratiques professionnelles et le transfert de connaissances. Il est essentiel de promouvoir l'expertise en R&I des hautes écoles auprès des partenaires régionaux, nationaux et internationaux, tout en maintenant leur ancrage local et régional.

L'augmentation de l'effet de levier financier doit se concrétiser, grâce à une diversification des sources de financement, notamment par l'accès aux fonds labellisés fédéraux et internationaux.

Enfin, encourager l'innovation et l'interdisciplinarité dans la recherche, ainsi que le développement de l'Open Innovation, reste fondamental pour soutenir des projets inter-domaines et inter-disciplinaires et développer une culture de l'innovation technologique, économique, sociale et culturelle.

Contributions à la société :

Les objectifs de l'axe "Contributions à la société" visent à valoriser l'expertise des hautes écoles en tant que partenaires du développement socioéconomique et artistique régional, tout en intégrant les enjeux de la durabilité et du numérique. Ils incluent également le développement d'une formation continue efficiente et autofinancée, ainsi que la mise en œuvre d'une politique de Life Long Learning (LLL).

Politique institutionnelle :

En matière de politique institutionnelle, l'évolution des outils informatiques communs, avec une volonté claire de converger vers une meilleure homogénéité des données utilisées, doit se traduire par l'adoption de standards et d'outils partagés au sein de la HES-SO. La HES-SO contribue par ailleurs au développement de l'espace européen des hautes écoles, en particulier par sa participation aux programmes internationaux de recherche et de mobilité et son intégration au sein d'Unita. Enfin, la HES-SO s'engage à garantir l'accréditation institutionnelle en respectant les normes de qualité, en intégrant les retours des évaluations et en améliorant continuellement ses processus et ses programmes.

1. FORMATION

OBJECTIF 1.1

Renforcer l'attractivité des formations bachelor HES

Actions/Priorités

- Accroître la visibilité et l'attractivité des formations bachelor
- Analyser les raisons objectives des filières en tension et proposer des plans d'actions pour y remédier auprès, et avec, la formation professionnelle, l'orientation, etc.
- Renforcer ou développer les programmes à temps partiel et/ou en emploi en coordination avec les milieux professionnels de l'ensemble des cantons/régions partenaires
- Objectiver les liens entre abandons et interruptions d'études et attractivité des formations, et proposer des plans d'actions cas échéant.

Critères de mesure :

- Nombre d'étudiant·es en 1e année, par haute école, par filière, par certificat d'accès et par formes d'enseignement (à plein temps, en emploi, à temps partiel, autres) (annuel)
- Synthèse des analyses conduites et des propositions d'actions à mener, resp. des démarches entreprises pour renforcer la visibilité et l'attractivité (biennal)
- Evolution des filières master par rapport aux filières bachelor et du taux de répartition des étudiant·es selon les filières bachelor et master, par domaine (annuel)
- Information sur les mesures d'accompagnement à la réussite des étudiant·es mises en places et bilan de leur efficacité (biennal)

OBJECTIF 1.2

Consolider et réaffirmer le caractère académique et professionnalisant des formations bachelor et master

Actions/Priorités

- S'assurer que le premier titre de sortie reste le bachelor (avec une réserve sur les filières pour lesquelles le master est nécessaire) ainsi que le caractère spécifique du master, en lien avec les besoins des milieux professionnels
- Réviser et mettre à jour de manière régulière les plans d'études-cadres (PEC) en associant les milieux professionnels et artistiques tout en favorisant l'implication des personnes du terrain et des professionnel·les de la pratique dans une logique de co-construction des formations et en tenant compte de l'offre existante par ailleurs (Universités et EPF, Ecoles supérieures, formation de base versus formation continue)
- Favoriser et développer, le cas échéant, l'alternance entre pratique et théorie dans les cursus, tout en garantissant la maîtrise du processus d'apprentissage, quel que soit le lieu de formation (école, lieu de stage, etc.)
- Pour les domaines Santé et Travail social, évaluer leurs dispositifs de formation pratique et proposer, le cas échéant, des plans d'actions

Critères de mesure :

- Situation des diplômé·es HES-SO 1 an et 5 ans après l'obtention du diplôme selon un choix d'indicateurs issus de l'enquête OFS auprès des diplômé·es (biennal)
- Synthèse des mesures, prises ou planifiées, de collaboration avec les milieux professionnels et artistiques, notamment en matière d'alternance intégrative (annuel)

- Autoévaluation critique par les domaines sur le positionnement du portefeuille de formation, en particulier en matière d'ancrage dans les milieux professionnels et artistiques (information unique, Note de suivi 3/4, fin 2027)

OBJECTIF 1.3

Poursuivre la flexibilisation des parcours de formation et soutenir sa mise en œuvre avec les milieux professionnels et artistiques, en particulier pour les filières à pénurie

Actions/Priorités

- Encourager et soutenir les initiatives pédagogiques et institutionnelles en faveur de la flexibilisation de l'enseignement
- Poursuivre la flexibilisation des dispositifs d'enseignement, en créant notamment un environnement favorable à la conciliation entre études et vie professionnelle, privée ou familiale, ainsi qu'aux reconversions professionnelles

Critères de mesure

- Information sur les initiatives pédagogiques en faveur de la flexibilisation de l'enseignement (biennal)
- Synthèse des mesures de flexibilisation des parcours de formation développées dans les hautes écoles de la HES-SO (biennal)

OBJECTIF 1.4

Participer à l'effort intercantonal de promotion des formations aux professions en situation de pénurie de personnel qualifié (MINT, Santé, Social)

Actions/Priorités

- Sur la base d'une vision partagée des mesures existantes au niveau cantonal et supracantonal, favoriser dans les domaines et leurs hautes écoles la promotion coordonnée des filières de formation liées aux professions souffrant d'une pénurie et assurer les échanges de bonnes pratiques
- Interroger la pertinence des régulations dans les domaines à pénurie, et cas échéant proposer des adaptations, en collaboration étroite avec les milieux professionnels concernés (notamment places de stages, formation des praticiens-formateurs, etc.)
- Garantir, pour les filières à pénurie et régulées, la priorité des voies d'accès spécifiques (maturité professionnelle et maturité spécialisée), en cohérence avec les mesures prises au niveau national
- Promouvoir, auprès des femmes, les filières dans le domaine Ingénierie et Architecture et auprès des hommes, les filières dans les domaines Santé et Travail social

Critères de mesure :

- Bilan des dispositifs et mesures de promotion des formations à forte pénurie de main d'œuvre (quadriennal)
- Rapport d'analyse critique concernant la régulation pour les filières faisant face à une pénurie (information unique pour Note de suivi 3/4, livrée en 2027)
- Evolution du nombre d'étudiant·es par genre inscrit·es dans les domaines MINT, de la santé et du travail social (quadriennal)

OBJECTIF 1.5

Les formations dispensées à la HES-SO permettent de relever les défis du 21e siècle, en particulier les enjeux liés à la durabilité et au numérique

Actions/Priorités

- Mettre en œuvre les objectifs stratégiques de la HES-SO pour le numérique et la durabilité et les plans d'actions respectifs, en cohérence avec les stratégies des hautes écoles et celles de leurs collectivités responsables, en particulier sur les enjeux de l'IA
- Proposer des dispositifs de formation du PER (HES-SO et hautes écoles) en phase avec les enjeux liés à la durabilité et au numérique
- Faire évoluer les programmes de formation afin de renforcer les compétences des étudiant·es liées au numérique et à la durabilité

Critère de mesure

- Information sur la mise en œuvre des objectifs HES-SO en matière de numérique et de durabilité, sur les mesures prises par les domaines et les hautes écoles en complément à ces objectifs institutionnels, ainsi que sur les ressources dédiées à la mise en œuvre de ces objectifs (HES-SO) et mesures (HE et DOM) (biennal)

2. RECHERCHE

OBJECTIF 2.1

La qualité de la recherche et de l'innovation de type HES est consolidée et valorisée par la collaboration avec les écosystèmes scientifiques, artistiques et professionnels régionaux, nationaux et internationaux

Actions/Priorités

- Soutenir le PER dans le développement de partenariats durables
- Encourager les projets de recherche interdomaines et/ou entre différentes hautes écoles de la HES-SO, notamment via l'Open innovation et l'Open science

Critères de mesure

- Information sur les partenariats durables de recherche avec les écosystèmes scientifiques, artistiques et professionnels (biennal)
- Mise en œuvre des stratégies des domaines et état d'avancement de leurs plans d'actions, y compris en matière d'initiatives interdomaines et interdisciplinaires (biennal)
- Bilan de la mise en œuvre de la Stratégie Open science (biennal)

OBJECTIF 2.2

Améliorer la compétitivité de la R&I HES-SO et l'accès aux organismes de financement et aux fonds de tiers

Actions/Priorités

- Diversifier les sources de financement
- Améliorer la compétitivité de la R&I HES-SO dans les domaines critiques
- Favoriser l'accès aux financements intercantonaux, fédéraux et internationaux

Critères de mesure

- Part des fonds de tiers sur le total des fonds alloués au pilier 6 R&I HES-SO, par domaine et par haute école (annuel)

Rappel : Le total des fonds alloués au pilier 6 comprend : le financement de base en vertu du financement fédéral (FRI alloué aux domaines et décomposé en socle de base et programmes), le financement cantonal, et les fonds de tiers. Les fonds de tiers consistent en : financement compétitifs externes à la HES-SO, selon les catégories de la comptabilité analytique et du SEFRI : produits de tiers, Innosuisse, FNS, fonds internationaux, autre Confédération

- Quote-part de la HES-SO dans les fonds fédéraux de recherche, selon catégories SEFRI (annuel)

Présenter l'évolution de ces indicateurs entre la période 21-24 et la période 25-28

- Rapport d'activité du bureau de soutien à la recherche pour les hautes écoles (biennal)

OBJECTIF 2.3

Encourager des projets de recherche répondant aux enjeux sociétaux actuels et futurs, particulièrement ceux du développement durable et du numérique, dans le respect des conditions d'éthique et d'intégrité scientifique en vigueur

Actions/Priorités

- Développer la recherche HES-SO dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) pour tous les domaines de la HES-SO dans une optique inter- et transdisciplinaire
- Soutenir les projets de recherche sur les enjeux sociétaux impliquant la durabilité

Critère de mesure

- Information sur les projets de recherche (nombre et type) portant sur les thématiques du numérique, de l'IA et de la durabilité et soutenus par le Rectorat dans le cadre de l'appel à projets stratégiques et par les programmes dédiés des domaines (biennal)

3. CONTRIBUTIONS A LA SOCIETE

OBJECTIF 3.1

Les hautes écoles valorisent leurs compétences, basées sur la science, dans le tissu économique, social, culturel et sanitaire régional et dans une logique de responsabilité sociétale et environnementale (RSE)

Actions/Priorités

- Pour les hautes écoles, renforcer leur stratégie pour les prestations de services et visibiliser leur ancrage en la matière auprès des acteurs économiques et institutionnels locaux et des administrations publiques
- Elaborer une vision commune sur la RSE et ses modalités de mise en œuvre au sein de la HES-SO en se basant sur l'existant

Critères de mesure

- Volume des contrats de prestations de service obtenus, selon la comptabilité analytique (pilier 5), et exemples de prestations phares, par domaine et par haute école (annuel)
- Information par haute école sur les stratégies pour les prestations de services, y compris en matière de communication aux partenaires des terrains, et sur quelques initiatives phares (biennal)
- Existence d'un document de vision commune sur la RSE (information unique)

OBJECTIF 3.2

Développer et soutenir activement la relève académique

Actions/Priorités

- Favoriser et soutenir une relève aux compétences duales
- Développer des initiatives pour renforcer les doubles profils de compétences
- Sensibiliser les terrains professionnels à l'opportunité d'une relève académique à profil dual

Critères de mesure

- Information sur la diversité des projets de développement de la relève (biennal)
- Evaluation de l'atteinte des objectifs visés par la Typologie des fonctions (information unique, Note de suivi 1/4, fin 2025)

OBJECTIF 3.3

S'assurer de la qualité, de la pertinence et de l'efficience de la formation continue

Actions/Priorités

- Assurer la continuité du développement concerté de la prestation formation continue
- Renforcer l'articulation entre la formation de base et la formation continue afin de garantir la cohérence du portefeuille complet de formation

Critères de mesure

- Degré d'autofinancement de la formation continue, par domaine et par haute école (annuel)
- Information sur les mesures de coordination de la prestation par le Rectorat, en particulier l'application du règlement HES-SO sur la formation continue (biennal)

4. POLITIQUES INSTITUTIONNELLES

OBJECTIF 4.1

Assurer l'efficience dans le fonctionnement de la HES-SO

Actions/Priorités

- Dans la perspective de la réflexion sur la révision de la CI et afin de soutenir l'élaboration du modèle financier 2029-2032, expliciter et apprécier de concert avec les hautes écoles la répartition et l'efficience des tâches entre les services centraux du Rectorat et les hautes écoles
- Faire évoluer le reporting sur le cycle stratégique 2025-2028 de manière à mieux visibiliser les pistes d'amélioration pour l'institution
- Améliorer, de concert avec les Chef·fes de services cantonaux, le format et le suivi des décisions et/ou des requêtes du Comité gouvernemental
- Assurer l'établissement de standards et d'outils communs, applicables en particulier aux applicatifs de gestion, pour garantir la production d'une donnée commune univoque, valide et fiable

Critères de mesure

- Analyse sur l'efficacité et l'efficience de la répartition des tâches entre les services centraux du Rectorat et les hautes écoles (information unique, Note de suivi 3/4, fin 2027)
- Rapport quant à l'utilisation des outils de pilotage par les instances stratégiques de la HES-SO (Rectorat et Comité directeur) et par le Comité gouvernemental (biennal)

- Sur la base du rapport annuel sur la comptabilité analytique d'exploitation des hautes écoles, analyse critique des indicateurs financiers par haute école et par filière (RAF) (annuel)

OBJECTIF 4.2

Consolider le positionnement des langues nationales dans l'institution

Actions/Priorités

- Réaffirmer le positionnement bilingue français/allemand de la HES-SO et le promouvoir
- Mener une réflexion coordonnée sur le traitement des langues à la HES-SO, en particulier le bilinguisme FR-DE

Critères de mesure

- Evolution du nombre de diplômes délivrés et de filières avec mention bilingue (FR-DE) (annuel)
- Exemples d'actions de soutien au bilinguisme FR-DE (biennal)

OBJECTIF 4.3

Renforcer l'ancrage de la HES-SO dans l'espace européen de l'enseignement supérieur en privilégiant les partenariats institutionnels européens pour l'ensemble de ses missions, en particulier par le biais d'UNITA

Actions/Priorités

- Activer les opportunités offertes par UNITA et les programmes européens pour développer des partenariats et des programmes, notamment de mobilité, dans toutes les missions
- Développer la mobilité nationale et internationale des étudiant·es, des assistant·es/doctorant·es et du personnel d'enseignement et de recherche

Critères de mesure

- Information par domaine sur la participation des hautes écoles aux réseaux européens (biennal)
- Information sur la mobilité des étudiant·es, des assistant·es/doctorant·es et du personnel d'enseignement et de recherche (nombre d'étudiant·es in/out (en Suisse, hors HES-SO) ; nombre d'étudiant·es in/out (avec l'étranger) ; nombre de collaborateur·trices in/out (en Suisse, hors HES-SO) ; nombre de collaborateurs·trices in/out (avec l'étranger)) (annuel)

OBJECTIF 4.4

Assurer le renouvellement de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO

Actions/Priorités

- Répondre aux exigences d'accréditation institutionnelle fixées par le Conseil suisse d'accréditation

Critère de mesure

- Obtention de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO par le Conseil suisse d'accréditation en 2026 (information unique, selon calendrier) et information sur les recommandations formulées, éventuelles conditions et plans d'actions déployés

Lausanne, le 19 septembre 2024

Pour le Comité gouvernemental de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale

.....	.....
Monsieur Christophe Darbellay	Madame Anne Hiltpold
Président	Vice-Présidente
Conseiller d'Etat	Conseillère d'Etat
Canton du Valais	Canton de Genève
.....	.....
Monsieur Frédéric Borloz	Monsieur Olivier Curty
Conseiller d'Etat	Conseiller d'Etat
Canton de Vaud	Canton de Fribourg

.....
Madame Crystel Graf
Conseillère d'Etat
Canton de Neuchâtel
Représentante de la Région Arc

Pour la Haute école spécialisée de Suisse occidentale

.....
Madame Luciana Vaccaro
Rectrice