

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

**Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat Nicolas Croci Torti et consorts - Pour un accompagnement actuel et adapté du corps enseignant vaudois (21\_POS\_2)**

**1. PREAMBULE**

La Commission s'est réunie le vendredi 3 octobre 2025 dans la Salle du Bicentenaire, Place du Château 6 à Lausanne. Elle était composée de Mme Sylvie Pittet Blanchette, présidente et rapporteuse ainsi que de Mmes et MM. Florence Bettschart-Narbel, Vincent Bonvin, Eliane Desarzens (remplace Carine Carvalho), John Desmeules, Guy Gaudard, Nicolas Glauser, Elodie Golaz Grilli, Claude Nicole Grin, Laure Jatton, Vincent Keller, Marc Morandi, Virginie Pilault (remplace Aude Billard), Aliette Rey Marion, Graziella Schaller (remplace Jacques-André Haury).

Pour le Département de la formation étaient présents M. Frédéric Borloz, chef de Département accompagné de M. Cédric Blanc, directeur général de la DGEO et de M. Lionel Eperon, directeur général de la DGEP. Pour le SGC était présente Mme Sylvie Chassot, secrétaire de commissions.

*Ndlr : Déposé sous forme de motion le 29 janvier 2019 et transformé en postulat avec l'accord de son auteur lors de son examen par une commission le 29 mars 2029, ce postulat a été renvoyé au Conseil d'Etat par le Grand Conseil lors de sa séance du 12 janvier 2021.*

**2. POSITION DU CONSEIL D'ETAT**

Le chef de Département rappelle en préambule le contexte du postulat, déposé à l'origine par un enseignant, alors doyen et aujourd'hui préfet, qui s'interrogeait sur la manière dont le personnel enseignant est encadré.

Il explique que le Département a répondu au mieux à cette question, en décrivant les modes d'engagement, de gestion et de suivi du corps enseignant dans les différentes directions générales concernées. Il reconnaît néanmoins que l'encadrement reste limité, ce qui s'explique par des raisons historiques. En moyenne, on compte une personne pour environ 350 collaborateurs, un ratio bien inférieur à ce que l'on trouve dans le secteur privé. Cela tient au fait que le personnel enseignant représente environ 95 % de l'effectif, avec une relative homogénéité de fonctions, même si les réalités varient évidemment entre un enseignant primaire et un enseignant du secondaire ou du supérieur.

Il rappelle également que des mesures ont été prises pour renforcer l'encadrement, notamment pour les jeunes enseignants, dès la rentrée 2022. Il relève qu'à ce jour, l'enseignement est probablement la dernière grande famille professionnelle où, ni l'évaluation systématique, ni la formation continue obligatoire ne sont en place. Ces réflexions sont d'ailleurs en cours dans plusieurs cantons, notamment en Suisse alémanique, et pourraient déboucher, à terme, sur des propositions concrètes. Il estime qu'il serait souhaitable de considérer la formation continue non pas comme une contrainte, mais comme un outil de valorisation du métier, au bénéfice à la fois des enseignants et de la qualité du système éducatif. Par ailleurs, dans d'autres professions étroitement liées à l'État (la médecine, la sécurité, par exemple) la formation continue est une obligation : sans elle, on perd son

droit d'exercer. Ce sont donc des enjeux structurels, qui nécessiteront, le moment venu, des discussions approfondies avec les représentants du corps enseignant.

### **3. POSITION DU POSTULANT**

Un commissaire qui s'exprime au nom du postulant, indique que l'ancien député, aujourd'hui préfet, a tenu à rappeler qu'il est désormais soumis à un devoir de réserve compte tenu de sa fonction. Il a néanmoins souhaité faire part de sa déception à l'égard du rapport et a précisé que, s'il avait encore siégé au Grand Conseil, il ne l'aurait probablement pas accepté en l'état.

### **4. DISCUSSION GENERALE**

Considérant que les entretiens d'évaluation sont un élément clé d'échange et de bilan entre employé et employeur, plusieurs commissaires expriment leur frustration quant à l'absence de véritable dispositif d'évaluation et jugent regrettable qu'aucune solution n'ait encore été trouvée.

Plusieurs d'entre eux, s'ils ont été déçus à la lecture de la réponse du Conseil d'Etat, disent, par contre, avoir été rassurés par les propos plus ouverts et encourageants tenus oralement par le chef de Département.

Une commissaire salue les progrès réalisés ces dix dernières années dans l'accompagnement des enseignants, notant que la supervision et l'intervention, autrefois marginales, sont désormais courantes et souvent demandées par les enseignants eux-mêmes. Le travail collaboratif, tant à l'intérieur qu'entre les équipes, s'est nettement développé. Elle relève que si l'école a beaucoup avancé en matière d'accompagnement collectif, l'enseignant, dans la réflexion sur sa propre pratique, n'a pas encore connu les mêmes progrès.

Un autre commissaire ayant été enseignant explique que, lorsqu'un enseignant rencontre des difficultés, le rôle du directeur est déjà d'intervenir, d'échanger avec la personne et de l'aider à améliorer sa pratique. Dans les écoles, chacun sait en général qui fonctionne bien et qui rencontre des problèmes, et les directions effectuent déjà, de manière informelle, un travail d'évaluation et de suivi. Il estime donc que l'instauration d'un dispositif d'évaluation supplémentaire chaque année n'est pas forcément nécessaire, sauf à accorder plus de temps et de moyens aux directions. Or, selon lui, si des ressources supplémentaires devaient être allouées, elles seraient sans doute mieux utilisées ailleurs.

Une autre commissaire, si elle se dit tout à fait favorable à l'idée de mieux soutenir les enseignants et enseignantes et de réfléchir à des moyens de les aider à sortir de leur isolement. Elle estime toutefois que si ce soutien devait prendre la forme d'une évaluation, deux obstacles majeurs se posent : d'abord les moyens, car une évaluation sérieuse nécessiterait plusieurs visites, des synthèses et des rapports, ce qui paraît difficile à mettre en œuvre correctement à large échelle ; ensuite les critères, puisqu'il n'est pas évident de déterminer sur quelles bases évaluer les enseignants. Pour ces raisons, elle se dit opposée à l'évaluation telle que discutée au sein de la Commission.

Les thématiques suivantes ont par ailleurs été abordées :

#### **Fonctions de l'évaluation**

Une commissaire regrette qu'à la lecture du rapport, il semblerait que la réflexion autour de l'évaluation se concentre uniquement sur les cas problématiques, comme si l'évaluation servait surtout à repérer ce qui ne fonctionne pas. Or, l'enjeu devrait être d'instaurer une évaluation régulière et généralisée, qui permette d'anticiper les difficultés avant justement qu'elles ne deviennent des cas graves. Une évaluation ne doit pas être perçue comme une « traque » des enseignants, mais comme un outil de valorisation et de développement professionnel, afin aussi de reconnaître et encourager les bonnes pratiques.

Une autre, forte de son expérience municipale, dit son étonnement face à la « crainte » évoquée autour de l'évaluation. Ces entretiens constituent un moment d'échange essentiel entre employeur et employé, dans les communes par exemple. Une telle pratique devrait aussi exister pour les enseignants : si l'on fait bien son travail, on n'a aucune raison de redouter l'évaluation.

Pour une autre encore, il ne s'agit pas de critiquer le corps enseignant dans son ensemble, mais de reconnaître que, comme dans tout groupe professionnel et d'autant plus ici, compte tenu de la relation asymétrique entre enseignant et élève, certains peuvent présenter des lacunes. Ces entretiens, souligne-t-elle, permettraient pourtant de valoriser les réussites, mais aussi de documenter les difficultés et les manquements au cahier des

charges, des éléments précieux en cas de procédure ou de suivi disciplinaire. Consciente de la complexité technique d'une telle démarche, elle rappelle que c'est un exercice exigeant mais nécessaire, pour lequel des solutions devraient pouvoir être trouvées.

Le chef de Département reconnaît que l'évaluation ne doit pas être envisagée uniquement dans une logique correctrice, mais bien comme un outil au service des enseignants eux-mêmes : un moyen de savoir où ils en sont, d'obtenir un retour constructif, de valoriser les réussites et de progresser.

### **Future loi sur le personnel enseignant et cahiers des charges**

A une commissaire qui demande si un calendrier est prévu pour une future loi sur le personnel enseignant, le chef de département répond qu'une loi sur le personnel enseignant ne verra pas le jour durant cette législature, bien qu'elle soit souhaitable pour clarifier et moderniser le cadre actuel, toutes les batailles ne pouvant pas être menées de front.

A une commissaire qui s'interroge à ce sujet, le chef de Département indique qu'une telle loi est souhaitable en raison des conditions de travail très particulières (horaires variables, tâches annexes, autonomie importante) qui ne sont comparables à aucun autre métier de l'État. L'objectif serait de clarifier et d'harmoniser les pratiques, sources d'inégalités entre établissements, tout en garantissant une meilleure lisibilité pour les enseignants eux-mêmes. Les cahiers des charges, eux, existent déjà, mais peuvent évoluer indépendamment de la loi.

Le directeur du post-obligatoire précise qu'il existe trois cahiers des charges types : pour les enseignants de formation générale, ceux de culture générale en école professionnelle, et ceux de pratique professionnelle. Ils ont été établis lors du passage à la nouvelle structure de l'enseignement, mais leur adoption reste partielle, certains syndicats ayant invité les enseignants à ne pas les signer (d'où le terme de cahier des charges *standardisé*). Le directeur de l'école obligatoire ajoute que tous les enseignants de l'école obligatoire disposent d'un cahier des charges standardisé, sauf les doyens, dont les fonctions varient selon les établissements.

### **Difficultés de mise en œuvre de l'évaluation des enseignants**

#### *Ressources*

Le directeur général de l'enseignement obligatoire précise que, bien que favorable à une évaluation de personnel enseignant sur le principe, le Département se heurte à des contraintes techniques importantes pour sa mise en œuvre. Un directeur d'établissement encadre entre 100 et 200 enseignants, ce qui rend matériellement impossible la tenue d'entretiens individuels de suivi. De plus, les doyens n'ayant pas d'autorité hiérarchique, ils ne peuvent pas assumer ce rôle sans modification du cadre légal, ce qui complique encore la démarche.

#### *Singularité du métier*

Un commissaire, lui-même enseignant, souligne un autre aspect de la difficulté particulière de l'évaluation du métier d'enseignant, qui concerne la singularité de ce métier dû au fait que tout le monde y a été confronté : chacun a été élève, et donc chacun a un avis sur ce que devrait être un « bon » ou un « mauvais » enseignant. Cela rend le débat sensible et souvent teinté de nostalgie, chacun estimant que l'école d'hier était meilleure que celle d'aujourd'hui.

Il relève ensuite un second obstacle : la solitude du métier. L'enseignant travaille la plupart du temps seul dans sa classe, ce qui rend une évaluation directe de sa pratique difficile. Évaluer un enseignant sur sa tâche principale, c'est-à-dire son travail avec les élèves, suppose des observations en situation, et donc un dispositif lourd.

Il reconnaît toutefois qu'un système d'évaluation, fondé sur des grilles avec des critères et des objectifs établis en début d'année puis revus à la fin, serait envisageable, même si cela lui paraît complexe à mettre en œuvre. Sur le principe, il ne s'y oppose pas pour autant.

#### *Liberté pédagogique*

Le chef de Département admet que le sujet suscite beaucoup de craintes, notamment parce qu'il touche à la liberté pédagogique, principe fondamental du système vaudois. Cette liberté, rappelle-t-il, est précieuse : elle favorise la créativité et les initiatives, que le Département souhaite préserver et encourager. Mais c'est aussi

ce qui rend l'évaluation délicate : elle peut être perçue comme un jugement subjectif sur des approches pédagogiques diverses. Sur le long terme toutefois, l'évaluation doit devenir un levier positif pour l'ensemble du corps enseignant, à condition de trouver la bonne manière de l'introduire.

#### *Critères d'évaluation*

Plusieurs commissaires soulignent la difficulté d'élaborer un système d'évaluation fondé sur des grilles avec des critères et objectifs établis en début d'année puis revus à la fin. La question de l'évaluation par les élèves eux-mêmes ayant été abordée, une commissaire relève qu'un enseignant populaire n'est pas forcément un bon enseignant.

#### *Autres pistes pour l'évaluation*

Pour une commissaire au contraire, les élèves sont tout à fait capables d'évaluer leurs enseignants, souvent avec une appréciation assez convergente. Elle illustre son propos par une anecdote issue de son ancien collègue, où d'anciens élèves partageaient en ligne des souvenirs similaires sur les professeurs qui les avaient marqués, en bien ou en mal.

Citant un dispositif instauré dans sa commune, une autre commissaire souligne qu'il existe d'autres manières d'aborder l'évaluation que le traditionnel face-à-face hiérarchique, par exemple la GPPCI (Gestion des prestations professionnelles collectives et individuelles). Elle explique que ce type de démarche, menée en groupe, permet d'encourager la réflexion collective, de partager les pratiques et de valoriser les réussites tout en identifiant ensemble les pistes d'amélioration. Selon elle, ces approches plus collaboratives et constructives pourraient inspirer l'école, en offrant un cadre d'évaluation moins vertical, davantage axé sur le développement professionnel et le soutien mutuel entre collègues.

Une commissaire évoque le cas d'enseignants « dysfonctionnels » déplacés d'un établissement à un autre sans réelle résolution. Elle évoque la difficulté pour les parents de signaler un problème, de peur de répercussions pour leur enfant, et suggère la mise en place d'une médiation neutre pour désamorcer ces situations et repérer les cas récurrents.

### **Dispositif actuel et évolution du cadre fédéral**

#### *Bons offices de la DGEO et formation des directions pour l'instruction des dossiers*

Au sujet des enseignants « dysfonctionnels », le chef de Département rappelle que des dispositifs existent déjà pour traiter ces situations de manière neutre et qu'ils ont été renforcés. Si certains conflits entre parents et enseignants subsistent, ils trouvent le plus souvent une issue. Il reconnaît que quelques cas posent réellement problème, mais précise que l'administration intervient lorsqu'il le faut, y compris par des mesures disciplinaires allant jusqu'au licenciement.

Le directeur de l'enseignement obligatoire confirme que des procédures existent, notamment les bons offices de la DGEO, qui servent de point d'entrée pour les situations conflictuelles. Il admet que les parents hésitent souvent à témoigner, mais assure que le Département reçoit régulièrement des signalements, tous traités avec attention. Depuis 2019, à la suite du postulat Croci Torti, le service RH a renforcé ses compétences et mis en place des formations pour les directions, afin qu'elles puissent instruire correctement les dossiers avant leur transmission à la direction générale. Lorsque les cas sont graves, ils sont suivis directement au Département et peuvent déboucher sur des avertissements, des licenciements ou des conventions de départ. Les bons offices jouent souvent un rôle de médiation entre les parents, l'établissement et l'enseignant, permettant d'écouter chaque partie et de trouver des solutions. Ce dispositif a nettement progressé depuis 2019.

#### *Transfert d'un enseignant vers un autre établissement*

Enfin, il précise qu'un transfert d'enseignant vers un autre établissement n'est désormais possible qu'une seule fois dans une carrière, uniquement si l'on peut supposer qu'un changement de contexte peut réellement permettre une amélioration. Au-delà, des mesures disciplinaires sont prises. Selon lui, ces réformes ont permis de mieux gérer les situations problématiques et de sanctionner les comportements inacceptables lorsque nécessaire

#### *Travail avec la HEP*

Le chef de Département indique en outre que le Département travaille à renforcer la cohérence entre la formation des enseignants et les besoins du terrain. Une collaboration plus étroite a été engagée avec la Haute école pédagogique (HEP) et les directions générales : une plateforme commune doit permettre d'adapter plus rapidement la formation aux réalités observées dans les classes, qu'il s'agisse des pratiques, des branches ou des comportements des élèves. Cette approche vise à rendre la formation plus dynamique et réactive, en phase avec les constats issus du terrain.

#### *Visites de classes*

Un commissaire, par ailleurs enseignant, rappelle que des formes d'évaluation existent déjà, notamment les visites de classe effectuées par les directions ou par les « chefs de file » de discipline, qui peuvent observer un collègue sur demande. Ces pratiques restent cependant ponctuelles et dépendent beaucoup des relations entre enseignants. L'enseignement porte ouverte, permettant un contrôle par les pairs, se pratique aussi régulièrement sur le terrain.

#### *Révision de l'ordonnance fédérale sur les écoles de maturité et tendance*

Enfin, le directeur du post obligatoire rappelle que le sujet des évaluations touche à la fois aux ressources humaines et à la politique éducative, mais souligne surtout que le cadre fédéral est en train d'évoluer. En effet, la révision de l'ordonnance fédérale sur les écoles de maturité, qui introduit notamment le gymnase en quatre ans, impose aussi de nouvelles exigences en matière d'assurance qualité et de comparabilité entre cantons et établissements. Cette ordonnance prévoit explicitement la mise en place d'un système d'évaluation obligatoire des enseignements. Des groupes de travail intercantonaux sont déjà à l'œuvre, réunissant des représentants des enseignants et de l'administration, pour définir ce que cette évaluation impliquera concrètement. On observe donc, selon lui, une impulsion fédérale et intercantonale claire vers une généralisation de l'évaluation du corps enseignant, même si la forme précise reste à déterminer.

Le chef de département confirme cette tendance. Il y voit une évolution naturelle et nécessaire, dans l'intérêt même de la profession. Il relève que de nombreux enseignants, à tous les niveaux, expriment aujourd'hui le souhait d'une évaluation, perçue non pas comme un contrôle, mais comme une reconnaissance du travail accompli et un outil d'amélioration continue. Il admet toutefois que des réticences existent, liées à la crainte du jugement, ce qui rend la question sensible. Enfin, il invite la Commission, si elle souhaite encourager cette évolution, à le dire clairement, par exemple au travers du rapport ou d'un vœu adressé au Conseil d'État.

#### *Évaluation des nouveaux enseignants*

Le directeur de l'enseignement obligatoire précise en outre qu'un dispositif d'évaluation existe pour les nouveaux enseignants engagés sous l'article 108 : leur première année est probatoire, ponctuée de visites de classe et d'un suivi permettant, en cas de réussite, l'accès à un contrat à durée indéterminée.

### **Gouvernance et rôle des doyens**

Le directeur de l'enseignement obligatoire explique qu'une réflexion est en cours concernant l'évaluation des directrices et directeurs d'établissement, un chantier de gouvernance jugé nécessaire et d'ailleurs souhaité par la plupart d'entre eux.

Plusieurs commissaires questionnent le rôle des doyens : une commissaire suggère notamment de revoir leur rôle afin qu'ils puissent participer à ces évaluations. Un autre suggère qu'ils pourraient être déchargés de l'enseignement pour se consacrer à des tâches de suivi ou d'évaluation des enseignants.

Le directeur de la DGEO confirme que ces questions sont au cœur des réflexions sur la gouvernance des établissements, mais avertit qu'un statut de "super doyens" uniquement dédiés à ces fonctions risquerait de les couper du terrain.

### **Situation dans les autres cantons**

Un commissaire s'interroge sur la situation dans les autres cantons : certains disposent-ils déjà d'un dispositif d'évaluation formalisé, que ce soit dans l'enseignement obligatoire ou post-obligatoire, et sous quelle forme est-il appliqué ?

Le directeur général de la DGEP souligne qu'au secondaire II, la réflexion sur l'évaluation des enseignants révèle un *Röstigraben* culturel : dans plusieurs cantons alémaniques, cette pratique est déjà ancrée. Outre-

Sarine, l'enseignement se fait souvent porte ouverte, favorisant l'évaluation par les pairs à travers des observations croisées entre enseignants. Certains établissements vont même plus loin en intégrant une évaluation par les élèves comme indicateur complémentaire. Il estime que ces approches, fondées sur la transparence et l'échange, mériteraient d'être explorées également en Suisse romande

Le directeur général de la DGEO indique que, pour l'enseignement obligatoire, il n'existe pas vraiment de *Röstigraben* : la pratique varie surtout selon la taille et la structure des établissements. Dans certains cantons romands où les communes sont employeuses, l'évaluation des enseignants se fait déjà, ailleurs non.

Le commissaire relève que l'enseignement « porte ouverte » existe déjà largement, citant le gymnase de Beaulieu. Il demande surtout comment les enseignants sont évalués dans les cantons alémaniques et tessinois, aussi bien au niveau obligatoire que post-obligatoire, souhaitant des précisions sur les méthodes concrètes d'évaluation utilisées.

Le Département n'a pas la réponse à cette question.

#### **4. LECTURE POINT PAR POINT DU RAPPORT**

##### *Point 2.1 Les conditions d'engagement*

Une commissaire salue les dispositifs d'accompagnement mis en place pour les enseignants (supervisions, interventions, tutorat) mais s'interroge sur leur impact concret : ont-ils permis de réduire les burn-out ou les situations d'alerte ?

Le directeur de l'école obligatoire répond qu'il n'existe pas encore de données précises faute d'outils de suivi, mais qu'un développement du SIRH est prévu pour permettre ce monitoring. Il rappelle toutefois que la recherche montre qu'un accompagnement intensif, notamment lors de l'entrée en fonction, favorise la fidélisation et prévient le burn-out.

La commissaire encourage la production future de statistiques sur ce sujet.

#### **5. VŒU DE LA COMMISSION**

Une commissaire propose de formuler un vœu demandant que, dans le cadre des réflexions en cours sur la gouvernance des établissements scolaires, le Département examine aussi la question de l'évaluation des enseignants. Elle suggère d'y associer les doyens, estimant qu'ils pourraient utilement contribuer à cette réflexion, et se dit ouverte à toute adaptation de la formulation proposée.

Un autre commissaire estime qu'un tel vœu est prématuré tant que des éléments factuels (notamment sur les pratiques d'autres cantons) ne sont pas connus, tandis qu'une autre propose de parler plutôt « d'entretiens de collaboration » afin de lever la connotation négative associée au mot « évaluation ».

La formulation finale retenue pour le vœu, accepté à 12 voix contre 1 et 2 abstentions, est la suivante :

<i>Dans le cadre des réflexions sur la gouvernance des établissements scolaires, la commission souhaite que le Département élargisse la réflexion à l'évaluation du corps enseignant, laquelle pourrait, ou non, inclure des entretiens de collaboration.</i>
---

#### **6. VOTE DE LA COMMISSION**

##### *Acceptation du rapport*

*La commission recommande au Grand Conseil d'accepter le rapport du Conseil d'Etat par 10 voix pour, 1 contre et 4 abstentions.*

Ecublens, le 16 avril 2026

*La rapporteuse :  
Sylvie Pittet Blanchette*