

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

Sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Table des matières

1	Introduction	2
2	Le contexte de la formation supérieure	2
3	La Haute école pédagogique du Canton de Vaud dans ses différents contextes.....	5
4	Démarche adoptée	15
5	Conséquences	18
5.1	Légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité).....	18
5.2	Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres).....	18
5.3	Conséquences en termes de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique	19
5.4	Personnel.....	20
5.5	Communes	20
5.6	Environnement, développement durable et consommation d'énergie	20
5.7	Programme de législature (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	20
5.8	Loi sur les subventions (application, conformité)	20
5.9	Constitution (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	20
5.10	Plan directeur cantonal (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	20
5.11	RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	20
5.12	Simplifications administratives	20
5.13	Autres	20
6	Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de La Haute école pédagogique du Canton de Vaud. .	21
6.1	Préambule	21
6.2	Premier axe : L'enseignement.....	21
6.3	Deuxième axe: La recherche.....	24
6.4	Troisième axe : La contribution à la société.....	26
6.5	Quatrième axe : La politique institutionnelle.....	29

1 INTRODUCTION

Le présent exposé des motifs et projet de décret vise à transmettre le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP) au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et le Comité de Direction de la HEP, il présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de la HEP. Il répond aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP), qui fixent les modalités d'organisation des relations entre la Haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil.

La manière dont a été élaboré ce document est précisée ci-après. A ce stade, il est important de noter que le Plan stratégique de la HEP s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique cantonale. Dans ce sens, les objectifs qui sont proposés pour la HEP s'inscrivent dans une vision plus large élaborée par le DFJC dans le cadre de la rédaction du Programme de législature 2012-2017. Ils tiennent compte de l'évolution de l'environnement immédiat dans lequel sont intégrées les hautes écoles et sont spécifiés, dans le cas présent, pour la HEP.

Le présent EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 offre une présentation du contexte global de l'enseignement supérieur et de la recherche des Hautes écoles. Ensuite, le chapitre 3 met en avant certains éléments du positionnement de la HEP dans le contexte de l'enseignement supérieur aux niveaux international, national, intercantonal et cantonal. Le chapitre 4 présente la démarche adoptée pour élaborer le plan stratégique, dont les conséquences sont exposées au chapitre 5. Le chapitre 6 « *Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud* » constitue le cœur du présent EMPD et, conformément aux dispositions de la LHEP, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

2 LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

L'ensemble du système de formation supérieure du canton de Vaud est influencé par les évolutions des contextes international, national, inter-cantonal et cantonal. Un point commun traverse ces quatre contextes : la combinaison entre concurrence et collaboration. Cet élément structure, désormais de manière durable, le type de réponse et de politiques publiques à formuler et mettre en œuvre. En lien avec ce point commun, un certain nombre d'enjeux vont marquer de manière significative les axes principaux des activités des Hautes écoles et de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) durant la prochaine législature. Ci-après, les tendances principales sont esquissées, puis les principaux enjeux qui en découlent sont présentés.

Au plan **international**, la compétition se traduit entre autres par un accent de plus en plus marqué pour l'attraction des meilleurs étudiants et des meilleurs chercheurs. Cette tendance est une réalité pour les hautes écoles et a deux conséquences majeures. Premièrement, il s'agit d'attirer et/ou de garder les enseignants et chercheurs de grande qualité afin d'offrir des formations et des recherches de la plus haute valeur. Deuxièmement, grâce à un personnel académique performant, les hautes écoles attirent les étudiants et forment des personnalités et de la main d'œuvre hautement qualifiée. Le marché de l'emploi étant de plus en plus exigeant envers les diplômés des hautes écoles en termes, entre autre, de compétences interculturelles, c'est la composante de la collaboration qui entre en jeu. Ainsi, en développant des collaborations avec des partenaires étrangers, les hautes écoles sont capables de proposer aux étudiants la possibilité d'une expérience de mobilité leur permettant non seulement d'approfondir leurs connaissances scientifiques mais aussi de développer des compétences humaines en se confrontant à des cultures nouvelles. Par ailleurs, les collaborations internationales sont également une nécessité indispensable au niveau de la recherche.

Au **plan national**, au fil des années, le champ d'application du droit fédéral s'est passablement étendu. Ainsi, le droit fédéral tend à perdre sa nature de réglementation spécifique à certains objets déterminés pour acquérir celle de législation globale. Ce changement de paradigme se reflète notamment dans l'adoption par les Chambres fédérales de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) dont l'entrée en vigueur progressive est prévue dès 2015. Ce texte constitue une référence essentielle pour les activités des hautes écoles dans la mesure où, pour la première fois, l'ensemble des domaines des universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques est placé sous une gouvernance et un pilotage communs. Les modalités de financement seront également harmonisées entre les universités et les HES et conditionnées par les procédures d'accréditation institutionnelle. Plus spécifiquement pour la HEP Vaud, l'impact de la LEHE portera justement sur son accréditation institutionnelle, obligatoire pour avoir le droit à l'appellation HEP, mais également pour obtenir le droit à certaines contributions fédérales. La LEHE sera donc le cadre de référence global pour les activités à venir de la DGES. Ceci est particulièrement le cas pour le Canton de Vaud dans la mesure où il a le privilège d'accueillir l'ensemble des types de Hautes écoles (Université ; Haute école pédagogique ; Hautes écoles spécialisées et Ecole polytechnique fédérale). Il s'agira donc pour le Canton de renforcer le rôle de leader au plan fédéral qu'il a su développer ces dernières années et ceci au profit de l'ensemble de la place académique cantonale qui héberge presque 14% des étudiants du niveau tertiaire suisse (OFS 2011).

Au plan national toujours, une thématique particulièrement sensible concerne la pénurie de personnel qualifié dans certains domaines. Ainsi, la Confédération a fait le point sur la situation dans son rapport « Du personnel qualifié pour la Suisse » (DFE 2011). Selon ce rapport, le constat est d'autant plus préoccupant que la Suisse dispose déjà du taux d'activité le plus fort d'Europe, à savoir 79% de la population active (population entre 15 et 64 ans). Plusieurs actions sont proposées, comme, par exemple, mieux utiliser le potentiel de formation de certaines populations – les jeunes non actifs et sans emploi, les parents en charge de l'éducation de leurs enfants, les travailleurs âgés, etc. – augmenter le taux d'occupation des adultes actifs occupés à temps partiel, relever le niveau de qualification, ainsi que faciliter l'immigration de personnel qualifié. Si le rapport du DFE ne cible pas de domaines professionnels particuliers, il mentionne néanmoins trois secteurs donnés, touchés par la pénurie de personnel : les professions MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques), les métiers de la santé et le domaine de l'enseignement. Ces métiers sont aussi ceux pour lesquels une pénurie est constatée dans le canton de Vaud. Il s'agira d'y apporter des réponses concrètes.

Pour les professions de la santé, l'UNIL, le CHUV ainsi que les Hautes écoles de santé (HESAV, HEdS La Source) mettent en place des mesures pour y remédier. Dans ce qui touche au domaine de l'enseignement, où la pénurie de professionnels est patente dans certains domaines, notamment les langues mais également les MINT mentionnées précédemment, un effort supplémentaire de formation devra être fait, en collaboration avec les établissements partenaires.

De manière générale, le niveau **intercantonal** prend une place prépondérante quand il s'agit de débattre et de définir des orientations stratégiques pour les Hautes écoles. Le renforcement du niveau intercantonal exige de mettre sur pied des mécanismes qui garantissent que les Cantons et leurs autorités législatives préservent leurs compétences. Les modalités de pilotage de la HES-SO constituent un exemple concret de la manière dont les deux niveaux interagissent, la Commission interparlementaire permettant un contrôle cantonal sur l'évolution de la Haute école. Des solutions innovantes devront être esquissées et mises en œuvre pour préserver le droit de regard des Parlements cantonaux sur les évolutions des politiques de l'enseignement supérieur, et ceci indépendamment du type de Haute école.

Au niveau intercantonal, notons également l'importance de l'adoption de la nouvelle Convention sur la HES-SO prévoyant une nouvelle gouvernance qui garantit l'autonomie et octroie des pouvoirs accrus au Rectorat.

Concernant les HEP, la mise en place par la CIIP de la nouvelle conférence latine de la formation des enseignants et des cadres (CLFE) permet de garantir au plan intercantonal

romand la cohérence entre les besoins des services cantonaux employeurs d'enseignants et les activités des hautes écoles romandes et tessinoise en charge de la formation des enseignants.

Au plan **cantonal**, la nouvelle loi sur les Hautes écoles vaudoises de type HES, qui devrait entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2014, constitue un changement majeur pour les Hautes écoles concernées. Après l'Université et la Haute école pédagogique, ce sont les Hautes écoles vaudoises de type HES qui acquièrent une plus large autonomie. Celle-ci s'inscrit dans la mise en œuvre de la Convention intercantonale mentionnée ci-dessus. Elle a des conséquences importantes sur le type de relation qu'entretiendra la DGES avec les HES vaudoises ainsi que sur les compétences et tâches de chaque instance.

L'évolution de ces contextes met en avant plusieurs enjeux:

- la défense des intérêts cantonaux aux niveaux inter-cantonal, national et international ;
- l'évolution démographique et les besoins en termes de main d'œuvre qualifiée ;
- l'harmonisation des formes de financement, de contrôle et de gouvernance du système ;
- le soutien aux populations étudiantes, présentes et à venir, dans l'accès et la réalisation de leur formation.

3 LA HAUTE ÉCOLE PÉDAGOGIQUE DU CANTON DE VAUD DANS SES DIFFÉRENTS CONTEXTES

Organisée en 12 unités d'enseignement et de recherche ⁽¹⁾, la HEP propose une palette de formations complète aux métiers de l'enseignement, comprenant 6 programmes de formation de base (BA en enseignement préscolaire et primaire ; MA en enseignement secondaire I ; MAS en enseignement secondaire II ; MA en enseignement spécialisé ; MA en éducation précoce spécialisée ; MA en sciences et pratiques de l'éducation). En outre, la HEP offre 19 programmes de formation postgrade (Certificat (CAS), Diplôme (DAS) ou Master (MAS) de formation avancée), ainsi qu'une gamme de formations continues destinées aux professionnels de l'enseignement ou aux personnes diplômées dans des domaines en lien avec la formation. L'ensemble de ces formations sont structurées en 6 filières (Enseignement primaire, Enseignement secondaire I, Enseignement secondaire II, Pédagogie spécialisée, Formations postgrades, Formation continue et prestations de service). Avec cette riche offre de formation, la HEP remplit une de ses principales missions, celle de pourvoir des formations de qualité, tant initiales que continues, en vue de renforcer la qualité d'apprentissage des élèves – vaudois en majorité. A la rentrée d'automne 2012, la

HEP accueille 1965 étudiants, dont 1423 en formation de base, 77 en complément de formation de base et 465 en formation postgrade.

La création de la HEP s'inscrit dans le cadre des recommandations de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) de 1995 ⁽²⁾, s'appuyant sur la première loi du 8 mars 2000 sur la HEP, mise en œuvre selon le règlement de la HEP du 2 juillet 2001. Ouverte en août 2001, la HEP est née de la fusion de onze institutions historiques de formation, de recherche et de ressources pédagogiques. Les dossiers nécessaires à la reconnaissance de ses filières de formation par la CDIP ont été déposés en juillet 2002. Si le diplôme de maître d'enseignement spécialisé obtient le label de reconnaissance délivré par la CDIP le 16 décembre 2003, ce n'est pas le cas des autres diplômes. Des préavis négatifs rendus en juillet 2004 par les Commissions de reconnaissance poussent le Département à suspendre la procédure. Un Comité de direction est ensuite nommé par le Conseil d'Etat pour élaborer un plan d'action de réorganisation de la HEP pour la fin 2004. Cette transition comporte trois principaux impératifs que sont : l'obtention dès 2006 de la reconnaissance des titres par la CDIP, la mise en œuvre des changements liés au processus de Bologne, et l'intégration de l'institution dans le futur paysage des Hautes écoles suisses. Le processus s'appuie légalement sur un *Règlement sur l'organisation de la Haute école pédagogique*, adopté le 23 novembre 2005 par le Conseil d'Etat, ainsi que sur une Commission de refondation de sept membres, mais également sur la tenue des « Assises de la formation des enseignants », le 28 janvier 2006 à Lausanne. Le bilan de ces Assises permet de dégager les bases d'un nouveau régime légal pour la HEP, vers le renforcement de son identité d'institution tertiaire, la valorisation du métier d'enseignant, la collaboration avec d'autres Hautes écoles ainsi que le renforcement de la recherche. Le nouveau dossier de reconnaissance, déposé le 15 décembre 2005 auprès de la CDIP, est validé par cette dernière le 9 octobre 2006 (concernant le Diplôme pour l'enseignement préscolaire et primaire, le Diplôme pour l'enseignement secondaire I semi-généraliste et le Diplôme combiné pour l'enseignement secondaire I et II) ⁽³⁾. L'avant-projet de loi, élaboré en étroite collaboration entre le Département, la Commission de refondation, ainsi que tous les acteurs préalables de la concertation, est mis en consultation le 14 juin 2006. La nouvelle loi sur la HEP (ci-après : LHEP) est acceptée par le Grand Conseil en date du 12 décembre 2007, sans avis contraire. Son règlement d'application est adopté le 3 juin 2009 par le Conseil d'Etat.

Dans sa nouvelle formule, la HEP est dirigée par un Comité de direction de trois personnes, comprenant un Recteur et deux Directeurs, respectivement responsables de la formation et de l'administration. L'institution est dotée d'un organe consultatif, le Conseil de la HEP, composé de représentants des différents corps : corps professoral, corps intermédiaire,

personnel administratif et technique, étudiants, ainsi que de représentants des directeurs d'établissements partenaires de formation et des praticiens formateurs. Depuis l'application de la LHEP, un des défis de l'institution consiste en son autonomisation, dans la mesure où elle jouit légalement d'un statut d'institution de droit public, dotée de la personnalité morale. Le plan stratégique pluriannuel de la HEP constitue un élément clé de ce nouveau mode de gouvernance.

1. Ces UER sont réparties selon les dénominations suivantes : Acteurs, Gestions, Identités, Relations, Systèmes (AG) ; Didactiques de l'art et de la technologie (AT) ; Développement de l'enfant à l'adulte (DV) ; Enseignement, apprentissage et évaluation (EN) ; Didactique de l'éducation physique et sportive (EPS) ; Didactique du français (FR) ; Didactiques des langues et des cultures (LC) ; Didactiques des mathématiques et des sciences de la nature (MS) ; Médias et TIC dans l'enseignement et la formation (MT) ; Pédagogie et psychologie musicales (MU) ; Pédagogie spécialisée (PS) ; Didactiques des sciences humaines et sociales (SH).
2. Il s'agit plus précisément des « Recommandations relatives à la formation des enseignant(e)s et aux hautes écoles pédagogiques » du 26 octobre 1995.
3. Quant à la reconnaissance du diplôme pour l'enseignement au secondaire II uniquement, elle est intervenue le 5 octobre 2012.

La HEP du Canton de Vaud dans le contexte international

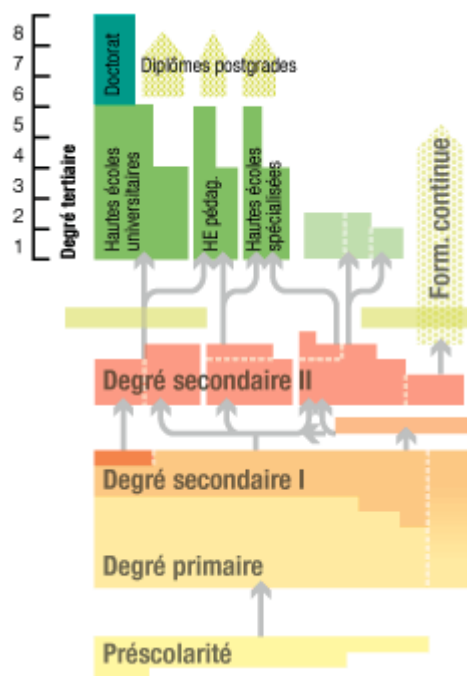
L'ancrage international des hautes écoles pédagogiques diffère de celui des hautes écoles universitaires. Leur processus de tertiarisation relativement récent, ainsi que leur orientation vers une pratique professionnelle déterminée, bien que soutenue par une mission de recherche, ne peuvent les faire entrer dans une grille d'évaluation internationale similaire aux « rankings » divers que l'on applique aux universités. En 2009, la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS), la Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses (KFH) et la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP) se sont mis d'accord pour décrire les missions de chaque haute école dans le système suisse. En ce qui concerne l'orientation internationale des HEP, la COHEP définit : « Les hautes écoles pédagogiques s'inscrivent dans un contexte de compétitivité internationale entre systèmes éducatifs, elles participent aux réseaux internationaux de recherches, développent les compétences interculturelles de leurs étudiantes et étudiants ainsi que des formatrices et formateurs et favorisent leur mobilité intercantonale et internationale. » (4). Dans ce même mouvement, un des objectifs de développement de la HEP est de favoriser la mobilité tant de ses étudiants que de ses collaborateurs, ainsi que d'accueillir de nouveaux étudiants et chercheurs, aux niveaux international et intercantonal, par le biais d'échanges et de collaborations. L'Unité Relations nationales et internationales (RNI) se dédie à cette mission, notamment en s'appuyant sur des associations européennes importantes telles que l'Association Comenius (Réseau européen d'instituts de formation d'enseignants) et le Network for Education and Training of

Teachers (NETT), ou encore en développant des partenariats privilégiés, dans le cadre du programme ERASMUS, notamment avec des institutions parentes en Europe (Allemagne, Belgique, Espagne, Norvège). L'ouverture de la HEP sur le monde se concrétise également grâce à des partenariats similaires conclus en Amérique (Québec, Boston, Californie) et à venir en Asie (Singapour, Inde) ; l'institution se profile aussi comme un vecteur de coopération Nord-Sud avec l'Afrique (Burkina Faso, Madagascar) et l'Amérique du Sud (Bolivie).

4. CRUS, KFH, COHEP : « Les trois types de hautes écoles au sein du système d'enseignement supérieur suisse » (état du 23 novembre 2009), p. 4.

La HEP du Canton de Vaud dans le contexte national

Illustration A : Le système éducatif en Suisse

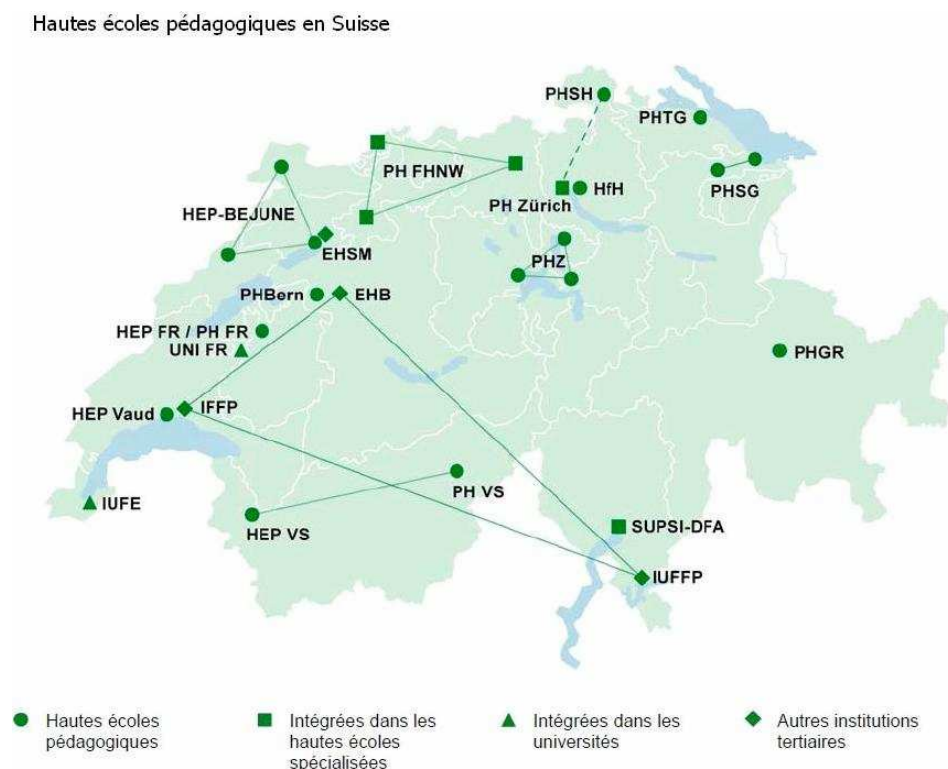


La tertiarisation des Hautes écoles pédagogiques en Suisse, qui s'est concrétisée dès 2001 et a impliqué la mise en œuvre de la déclaration de Bologne (structuration des études en Bachelor et Master, système de crédits ECTS), permet aujourd'hui de parler de perméabilité au sein des études tertiaires (HEU, HES, HEP) au niveau suisse. Plus spécifiquement pour les HEP, la reconnaissance nationale des formations délivrée par la CDIP (5) est un élément décisif de cette harmonisation des hautes études pédagogiques. Au niveau politique, l'activité des Hautes écoles pédagogiques en Suisse est coordonnée par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). Du côté opérationnel, la Conférence suisse des rectrices et recteurs des hautes écoles pédagogiques (COHEP) coordonne et soutient le développement de la formation des enseignants.

Comme le relève le rapport sur *L'éducation en Suisse* publié en 2010, dans le domaine des Hautes écoles pédagogiques « les particularités cantonales et régionales dessinent un paysage institutionnel relativement complexe » (p. 230). Cette complexité découle également du fait que les HEP, dans le panorama global des hautes écoles, constituent le type le plus récent de haute école en Suisse. Dans leur financement, les HEP reposent quasi exclusivement sur un financement cantonal, et de manière subsidiaire sur des contributions intercantionales ainsi que sur des fonds de tiers dépendant de projets de recherche. Ce mode de financement ne sera pas affecté par l'entrée en vigueur – probablement en 2015 – de la LEHE du 30 septembre 2011. En revanche, la LEHE renforcera la culture du contrôle de la qualité au sein des HEP, au vu de sa nécessité pour obtenir l'accréditation institutionnelle.

5. Cette démarche s'appuie sur un « Accord intercantonal sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études » signé par les cantons concordataires le 18 février 1993, entré en vigueur le 1^{er} janvier 1995. Cet accord habilite la CDIP à reconnaître sur le plan suisse les titres de fin d'études et les diplômes professionnels cantonaux qui entrent dans sa sphère de compétence et à définir des normes minimales applicables à cette reconnaissance.

Illustration B : Les types de Hautes écoles pédagogiques en Suisse (www.cohep.ch)



Au niveau romand, les particularités cantonales liées à la formation des enseignants ne sont pas moins complexes. Elles sont exposées ici brièvement, afin de mieux situer la HEP du Canton de Vaud dans ce contexte.

La Haute École Pédagogique BEJUNE (HEP-BEJUNE) comporte la particularité de réunir la formation des enseignants pour les cantons de Berne (dans sa partie francophone), du Jura

et de Neuchâtel, dans une configuration multisites. Le concordat qui fonde l'activité de la HEP-BEJUNE est ratifié par les trois parlements concernés ; la première rentrée de la nouvelle structure a lieu en août 2001. La HEP-BEJUNE entretient un partenariat avec l'Université de Neuchâtel. Elle collabore également avec l'Institut de recherche et de documentation pédagogique (IRD), sis à Neuchâtel.

La Haute École Pédagogique du Valais – Pädagogische Hochschule Wallis (HEP-VS / PH-VS) se définit également par une option multisite, mais aussi par un choix de bilinguisme appliqué, adapté à la réalité du canton. En effet, pour la nouvelle structure qui ouvre ses portes en 2001 à Saint-Maurice et Brigue, l'enseignement est dispensé dans la langue seconde pour un tiers de la formation des enseignants primaires, promouvant ainsi une réelle ouverture d'esprit linguistique. Depuis 2008, la HEP-VS / PH-VS collabore notamment avec la HEP Vaud pour l'enseignement spécialisé.

Le canton de Fribourg dispose de deux institutions pour la formation des enseignants : la HEP-FR qui dispense la formation pour les enseignants en filière préscolaire et primaire et propose un diplôme bilingue, et l'Université de Fribourg par son Centre d'Enseignement et de Recherche francophone (CERF) pour la formation des enseignants du secondaire I et II et par son Institut de Pédagogie Curative (IPC) pour la formation des enseignants spécialisés. Cette séparation repose sur une tradition qui n'a pas été ébranlée au moment de la création de la HEP-FR en 2001. Le CERF trouve sa place dans le Département des Sciences de l'Éducation, en Faculté des Lettres, alors que l'IPC se confond avec le Département de pédagogie curative et spécialisée de la même faculté. Dans une perspective de recherche, l'Université de Fribourg et la HEP-FR ont créé l'Institut interinstitutionnel du plurilinguisme, qui abrite depuis 2010 le Centre scientifique de compétence sur le plurilinguisme.

A Genève, les formations à l'enseignement sont réunies, depuis 2011, à l'Institut Universitaire de Formation des Enseignants (IUFE), intégré à l'Université. L'IUFE est porté par quatre facultés : sciences, lettres, sciences économiques et sociales, psychologie et sciences de l'éducation. Si l'institution est jeune, elle s'ancre dans une histoire riche dans le domaine de la pédagogie, qui comporte la particularité d'avoir partiellement inscrit, déjà dans les années 1930, la formation des enseignants du primaire au sein d'un cursus universitaire. De plus, son ancrage à l'Université lui permet de se développer au sein d'une culture de recherche déjà bien établie.

Dans un esprit de coordination, le Conseil académique des Hautes Écoles Romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR), est créé au printemps 2011, afin de dynamiser le développement de projets communs aux HEP et Instituts de formation romands. Le CAHR s'appuie sur de successives conventions de coopération, signées dès

2006 entre les institutions (les HEP Vaud et BEJUNE en 2006, auxquelles se joignent les HEP FR et VS en 2007, puis le CERF en 2009, et l'IUFE en 2011). L'objectif visé est la mise en commun des compétences et des ressources dans le cadre des programmes de formation et de recherche, par exemple avec le programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices et à l'enseignement de l'économie familiale (PIRACEF), ainsi que pour certaines didactiques de l'enseignement secondaire I et/ou II dotées d'un faible effectif (chimie, économie & droit, histoire de l'art, langues anciennes, psychologie et pédagogie, musique).

En 2012, la HEP Vaud compte 1423 étudiants en formation de base décompté par l'OFS, ce qui représente le 8.30% de l'ensemble des étudiants des hautes écoles pédagogiques suisses.

Tableau 1. Poids de la HEP Vaud en nombre d'étudiants par rapport à l'ensemble des HEP en 2012

	Etudiants	Poids
PH-Zürich	2'719	15.86 %
PH-FHNW	2'504	14.61 %
PH-BE	2'400	14.00 %
PHZ-LU	1'716	10.01 %
HEP Vaud	1'423	8.30 %
PH-SG	1'165	6.80 %
HfH-ZH	973	5.68 %
PH-TG	658	3.84 %
EHB-IFFP	620	3.62 %
HEP-BEJUNE	553	3.23 %
HEP-VS	403	2.35 %
HEP-FR	400	2.33 %
PH-GR	371	2.16 %
DFA-SUPSI	348	2.03 %
PHZ-ZG	316	1.84 %
PHZ-SZ	246	1.44 %
PH-SH	158	0.92 %
HETS-GE	93	0.54 %
SHLR	65	0.38 %
FHZ-Musik	10	0.06%
TOTAL	17'141	100 %

Source : Cubes des Hautes écoles pédagogiques (sans HES) ; données OFS 2012.

Notons que l'HETS-GE (Haute école de travail social, Genève), qui apparaît ci-dessus, propose la seule filière de Bachelor en Psychomotricité en Suisse romande, sans pour autant constituer une HEP. Ajoutons que dans ces chiffres n'apparaissent pas les étudiants formés au CERF ou au Département de pédagogie curative dans le canton de Fribourg, ni à l'IUFE à Genève, puisque qu'ils sont inclus respectivement dans les effectifs des Universités de Fribourg et Genève. Le tableau suivant permet de mieux cerner l'ensemble des étudiants inscrits dans les formations de base liées aux domaines de l'enseignement en Suisse romande. Il faut souligner que les choix cantonaux romands en matière de formation dans le domaine de l'enseignement sont variés et composent un paysage à l'abord complexe. Le but

du tableau ci-dessous est de faire apparaître les choix de chaque canton ou des cantons partenaires en différenciant les hautes écoles pourvoyeuses d'enseignement (HEP, HEU, HES) ainsi que les branches d'études concernées.

Tableau 2. Offre de la HEP Vaud parmi les formations de base liées aux domaines de l'enseignement en Suisse romande en 2012, selon les branches d'études

	GE		BEJUNE		VD	VS	FR		
	HETS GE	IUFE	HEP BEJUNE	UNINE	HEP Vaud	HEP-VS	HEP FR	UNI CERF	UNI IPC
Niveau pré-primaire et primaire	0	324	301	0	639	293	400	0	0
Niveau secondaire I	0	179	21	0	293	30	0	321	0
Niveau secondaire I et II ensemble	0	0	167	0	0	15	0	0	0
Niveau secondaire II (écoles de maturité)	0	*	0	0	169	65	0	*	0
Psychomotricité	93	0	0	0	0	0	0	0	0
Pédagogie curative	0	**24	55	**76	277	0	0	0	749
Formation des enseignants en général	0	0	9	0	45	0	0	0	0
Sous-total	93	527	553	76	1423	403	400	321	749
Total	620		629		1423	403	1470		

Source : Cubes des Hautes écoles pédagogiques (sans HES) et universitaires ; données OFS 2012.

* Les chiffres des étudiants de la filière secondaire II au CERF et à l'IUFE ne sont pas disponibles à l'OFS.

** L'OFS range la filière Logopédie (Master) des universités de Genève et de Neuchâtel sous « Pédagogie curative ».

N.B. La formation professionnelle dispensée par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), présent à Lausanne, Lugano, Zollikofen et Zurich, ne distingue pas les sites d'apprentissage. Ces chiffres ne sont donc pas inclus dans le tableau.

Dans le contexte romand, la HEP Vaud est la Haute école pédagogique qui forme le plus d'enseignants sous une même enseigne – tandis que les cantons de Fribourg et de Genève poursuivent la formation d'une partie de leurs enseignants dans des instituts spécialisés ancrés dans leurs universités. L'effort vaudois de cohérence dans ce domaine de formation est à souligner.

La HEP du Canton de Vaud dans le contexte vaudois

La diversité et la densité des hautes écoles sises dans le Canton de Vaud constituent un atout incontestable pour le Canton ainsi que pour la HEP. Le tableau suivant présente, par institution de tutelle, le nombre d'étudiants du degré tertiaire vaudois.

Tableau 3. Etudiants du degré tertiaire vaudois en formation de base par institution de tutelle en 2012

	Etudiants
Sous l'égide du Canton (DGES)	
UNIL	12'947
HEP Vaud	1'423
HEIG-VD	1'748
HESAV	698
ECAL	479
La Source	460
EESP	1'057
HEMU	492
<i>Sous total</i>	19'304
Sous l'égide de la HES-SO	

EHL	1'271
EIC	88
HETSR	36
<i>Sous total</i>	1'395
Sous l'égide de la Confédération	
EPFL	9'395
Total degré tertiaire vaudois	30'094

Source : Données OFS 2012, Données HES-SO 2012.

Conformément aux standards académiques, la HEP est appelée à collaborer avec d'autres hautes écoles dans l'accomplissement de ses missions. Cette collaboration s'instaure avec les autres institutions en charge de la formation des enseignants, dans le cadre national et international, mais aussi en particulier avec les hautes écoles sises sur le territoire cantonal. Ces liens privilégiés se traduisent par la mise en place de programmes de formation communs, par exemple le MA en sciences et pratiques de l'éducation, mené de front avec l'UNIL. Afin de favoriser les synergies entre ces différentes institutions tertiaires vaudoises, une Commission interinstitutionnelle a été créée, dans le cadre de la LHEP.

L'importance de la HEP est à mettre en rapport avec la place effective et symbolique qu'occupe le domaine de l'éducation en école obligatoire et postobligatoire pour l'ensemble de la population vaudoise. La première mission de la HEP, qui est celle de former des enseignants de haute qualité dans chacune de ses filières, est déterminante pour tous. En tant que haute école à visée professionnalisante, la HEP est liée à un marché de l'emploi spécifique. Un des problèmes concrets auquel l'institution doit faire face est la probable pénurie d'enseignants à moyen terme dans certaines branches. A cet effet elle doit prévoir une augmentation de ses effectifs – ainsi que des places de stages liées à la formation.

Depuis 2007 le nombre d'étudiants à la HEP est en progression, à l'instar du nombre d'étudiants dans l'ensemble des HEP suisses. Cette progression est liée d'une part à des effets démographiques et socioculturels endogènes au canton et à la Suisse (la hausse du nombre de jeunes détenteurs d'une maturité et la progression du taux de passage vers une haute école, entre autres); d'autre part à l'augmentation de l'attractivité des formations à l'enseignement dispensées par la HEP, résultat des efforts de refondation de l'institution sous l'impulsion de la nouvelle LHEP du 12 décembre 2007.

Tableau 4 : Evolution des effectifs d'étudiants (formations de base, compléments de formation de base et formation postgrade) et leur progression annuelle respective à la HEP Vaud

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Formation de base	906	903	999	1158	1279	1423
Progression (base)		-0.3%	10.6%	15.9%	10.4%	11.3%
Compléments	40	12	16	24	78	

de formation de base						77
Formation postgrade	105	224	255	450	449	465
Effectif total	1051	1139	1270	1632	1806	1965
Progression (total)		8.4%	11.5%	28.5%	10.7%	8.8%

Source : OFS (formation de base) ; HEP Vaud (compléments de formation de base et formation postgrade).

Malgré cette forte hausse, la marge de progression du nombre d'étudiants « théoriques », (les jeunes entre 19 et 24 ans titulaires d'une maturité), s'estompe à l'horizon 2015 d'après les dernières prévisions de l'OFS. Toutefois, le cas des Hautes écoles pédagogiques est particulier : afin de permettre de renouveler le corps enseignant, le rapport *L'éducation en Suisse* de 2010 (p. 227) estime que les HEP doivent produire chaque année un nombre de diplômés correspondant à 6% de l'effectif du corps enseignant en activité, notamment pour faire face à un fort taux de départs à la retraite dans les années qui viennent (concernant la génération des « baby-boomers »).

L'évolution du nombre d'étudiants à la HEP au cours des prochaines années sera également liée à l'attrait qu'elle exercera sur les étudiants issus des populations non théoriques, à savoir en dehors des 19-24 ans. Elle a déjà accompli des efforts significatifs dans ce sens, comme le montre le taux d'étudiants âgés de plus de 30 ans qu'elle accueille.

Tableau 5 : Effectifs et taux d'étudiants âgés de plus de 30 ans par programme de formation de base à la rentrée d'automne 2012

	BA Enseignement primaire	MA Enseignement secondaire I	MAS Enseignement secondaire II	MA Pédagogie spécialisée	MA Sciences et pratiques de l'éducation
Etudiants âgés de plus de 30 ans	50 (7,7%)	140 (41,4%)	97 (53,3%)	206 (72,3%)	19 (46,3%)
Dont ceux âgés de plus de 40 ans	12 (1,9%)	39 (11,5%)	36 (19,8%)	91 (31,9%)	7 (14,6%)

Source : HEP Vaud (date de référence : 15.10.2012)

Pour rendre les formations à l'enseignement accessibles à ces personnes dotées d'une première expérience professionnelle, des mesures telles que l'admission sur dossier, la validation des acquis de l'expérience ou la flexibilité des cursus semblent pertinentes.

La HEP Vaud, par son offre de formations postgrades et continues, se positionne comme un centre de compétence pour le perfectionnement renouvelé d'une profession exigeante, et promeut l'image d'un métier passionnant qui peut être choisi également en réorientation professionnelle. La HEP Vaud contribue à sensibiliser les acteurs du domaine de l'enseignement, mais aussi un plus vaste public, aux problématiques et questionnements liés

à ses missions. Outre les programmes postgrades, la HEP Vaud a enregistré 9455 inscriptions à ses propositions de formation continue en 2012, notamment consacrées à l'introduction du Plan d'études romand (PER). Ainsi elle participe à l'enrichissement, à l'ouverture et au développement de la vie éducative et socioculturelle vaudoise.

4 DÉMARCHE ADOPTÉE

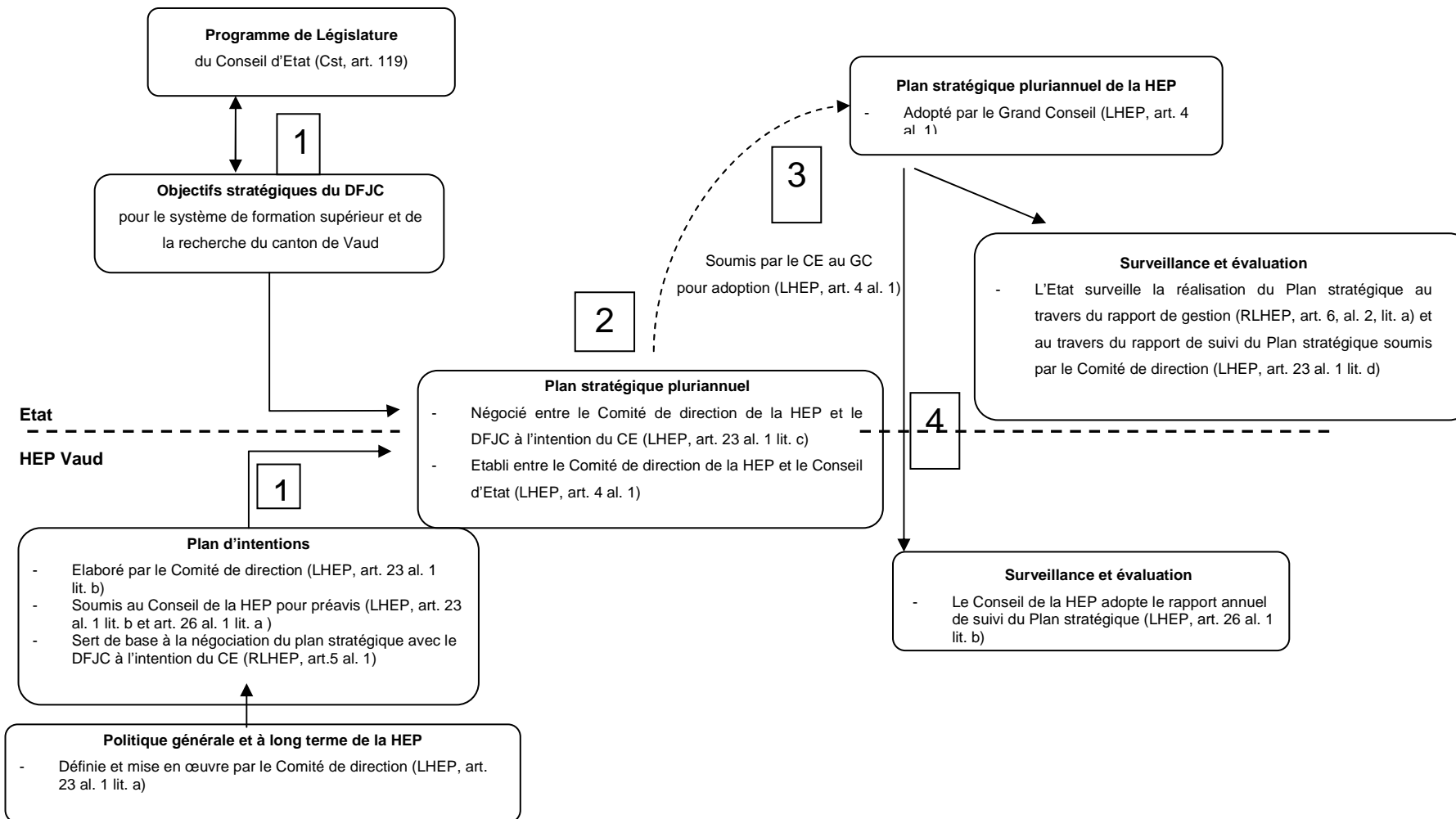
Le plan stratégique 2012-2017 est une exigence formulée par la LHEP du 12 décembre 2007 (art. 4). C'est le premier exercice pluriannuel de cette nature pour la HEP. Il revêt donc une importance particulière pour l'institution et a été élaboré avec soin et en concertation étroite avec le DFJC – qui en est pour sa part au troisième exercice de ce type puisqu'il a contribué à mettre sur pied celui de l'Université de Lausanne à deux reprises (2006-2011 ; 2012-2017).

Le Plan d'intentions 2012-2017 de la HEP (cf. LHEP, art. 23), formulé dans le cadre de son autonomie et en fonctions de ses propres orientations stratégiques, constitue une véritable « boussole institutionnelle » qui intègre les priorités stratégiques de la HEP. Elaboré par le Comité de direction, préavisé par le Conseil de la HEP et publié en 2012, il se trouve en annexe du présent projet. Ce Plan d'intentions, qui comporte dix orientations stratégiques définies par la HEP, représente le socle des négociations entre le Comité de direction et le DFJC, en représentation du Conseil d'Etat, pour l'élaboration du Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 (cf. RLHEP, art. 5). Les différentes séquences de l'élaboration, de l'adoption et du suivi de ce dernier sont détaillées ci-après (figure 1). Le « Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du canton de Vaud » qui fait l'objet du présent EMPD, constitue l'aboutissement de ces négociations. Conformément aux dispositions légales (LHEP, art. 4), ce document, qui figure au chapitre 6 ci-après, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

Pour la définition de ses priorités stratégiques le DFJC privilégie une approche fondée sur quatre axes : l'enseignement, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle des Hautes écoles. Cette approche transversale est appliquée à l'ensemble des Hautes écoles. Elle permet d'appréhender de manière homogène l'ensemble de leurs activités fondamentales et d'apprécier aussi les développements institutionnels qu'elles envisagent. Pour chacun des axes stratégiques, des objectifs et des mesures de mise en œuvre sont définis. Des critères de mesure de la réalisation des objectifs sont également proposés. Accordés entre le Comité de direction et le Conseil d'Etat, ils guideront l'évaluation de la mise en œuvre de ce Plan stratégique pluriannuel qui sera menée par le DFJC, en particulier par la DGES.

Les négociations entre le Comité de direction de la HEP et le Conseil d'Etat ont abouti à une mise en évidence des objectifs les plus stratégiques, proposés dans le plan d'intentions ou parfois non prévus, que l'organe de pilotage souhaite pouvoir mettre en avant puis évaluer, au terme de ce premier exercice.

Figure 1 : Processus d'élaboration, d'adoption et de suivi du Plan stratégique pluriannuel de la HEP



5 CONSÉQUENCES

5.1 Légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique ainsi qu'à celles de son règlement d'application. Ainsi, le plan stratégique qui fait l'objet du présent EMPD constitue le résultat de la négociation entre le Comité de direction de la HEP et le département en charge de la formation des enseignants, conformément à l'art. 23, al. 1, let. c. de la LHEP. Egalement conformément à ce dernier, ce plan stratégique devra être approuvé par le Conseil d'Etat, puis, sera soumis au Grand Conseil pour adoption.

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

Conséquences du Plan Stratégique sur le budget de la Haute école pédagogique

La Direction de la HEP évalue que les mesures du Plan stratégique 2012-2017 engendrent pour la HEP des augmentations structurelles des coûts à hauteur de CHF 450'000.- par an pendant la période 2014-2017. Sous réserve des modifications d'affectation que les circonstances pourraient nécessiter, la croissance budgétaire par axe et par année se présenterait de la manière suivante :

Tableau 6 : Croissance budgétaire de la HEP Vaud selon les axes du Plan stratégique 2014-2017

Axes	2014	2015	2016	2017	Croissance 2014-2017
Axe 1 : Enseignement	280'000	280'000	210'000	420'000	1'190'000
Axe 2 : Recherche	10'000	10'000	-	30'000	50'000
Axe 3 : Société	0	0	0	0	0
Axe 4 : Institutionnel	160'000	160'000	240'000	-	560'000
Total général	450'000	450'000	450'000	450'000	1'800'000

Les mesures du plan stratégique 2012-2017 qui engendrent les coûts les plus importants sont celles de l'axe Enseignement, pour les objectifs « Promouvoir et renforcer la formation par alternance » (augmentation des charges de la HEP de CHF 1'050'000.- jusqu'à la fin de la période 2014-2017) et « Inscire la formation dans un contexte ouvert et évolutif » (CHF 140'000.- jusqu'à la fin de la période 2014-2017).

Afin de « promouvoir et renforcer la formation par alternance » la HEP souhaite améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP) et renforcer les dispositifs de la formation pratique en créant l'équivalent de 6 postes d'enseignants répartis à raison de 1,5 postes de plus par an, dédiés à la supervision des étudiants en stage en étroite collaboration avec les praticiens formateurs.

Pour « inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif » la HEP souhaite, en particulier, faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE) en contribuant à raison d'un demi poste dès 2014 puis d'un poste dès 2015 à la mise en œuvre du dispositif romand relatif à la VAE (valorisation des acquis d'expérience).

Une autre mesure consommatrice de ressources est celle de l'axe Institutionnel, pour l'objectif « Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP » (augmentation des charges de la HEP de CHF 560'000.- jusqu'à la fin de la période 2014-2017) en augmentant le nombre d'assistants de 2 unités pour 2014 et 2015 et de 3 unités en 2016.

Enfin, dans le cadre de la Recherche, la HEP souhaite accompagner le transfert des résultats de recherche vers le terrain et faciliter la recherche de financements externes (augmentation des charges de la HEP de CHF 50'000.- jusqu'à la fin de la période 2014-2017).

Afin de financer l'augmentation annuelle des coûts structurels engendrés par le Plan stratégique 2012-2017, la Direction de la HEP sollicite l'Etat de Vaud pour une croissance annuelle de la subvention cantonale à hauteur de CHF 450'000.- dès 2014 (sous réserve des décisions budgétaires annuelles), soit une augmentation de la subvention sur la période 20014-2017 de CHF 1'800'000.

L'augmentation annuelle demandée à l'Etat de Vaud au titre du plan stratégique représente 1,1 % de la subvention adoptée dans le cadre du budget 2013.

La subvention cantonale à la HEP est fixée dans le cadre du budget cantonal (art. 29 LHEP), en particulier en fonction du Plan stratégique, du Plan d'intentions, et de la politique salariale de l'Etat. Sur la base du budget 2013, et en ne considérant ici que les impacts du Plan stratégique, la subvention évoluerait de la manière suivante :

Tableau 7 : Evolution de la subvention à la HEP Vaud selon l'impact du Plan stratégique

(millions de CHF)	Budget 2013	2014	2015	2016	2017
Subvention projetée	39'972'900	40'422'900	40'872'900	41'322'900	41'772'900
Evolution sous forme d'indice (2013=100)	100	101.1	102.3	103.4	104.5

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires futures et notamment de compléments de ressources qui pourraient être alloués pour l'accroissement du nombre d'étudiants ou d'éventuels effets financiers de décisions politiques relatives à la politique salariale.

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

Néant.

5.4 Personnel

Néant.

5.5 Communes

Néant.

5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

Néant.

5.7 Programme de législature (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Les objectifs définis dans le présent Plan stratégique pluriannuel sont en accord avec plusieurs des mesures indiquées dans le Programme de Législature 2012-2017, notamment les mesures :

3.1. Accentuer le rôle et l'importance des Hautes Ecoles vaudoises aux niveaux national et international.

3.3. Améliorer l'accessibilité à la formation.

3.4. Favoriser le bon équilibre du marché du travail et lutter contre ses distorsions, prévenir les risques d'exclusion sociales et professionnelle, promouvoir l'égalité des genres.

5.8 Loi sur les subventions (application, conformité)

Néant.

5.9 Constitution (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.10 Plan directeur cantonal (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

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

Néant.

5.12 Simplifications administratives

Néant.

5.13 Autres

Néant.

6 PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL 2012-2017 DE LA HAUTE ÉCOLE PÉDAGOGIQUE DU CANTON DE VAUD.

Soumis au Grand Conseil pour adoption.

6.1 Préambule

Pour l'élaboration du présent Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud, le Conseil d'Etat a privilégié une approche transversale qui s'organise autour des missions fondamentales des Hautes écoles, soit l'enseignement, la recherche et la contribution à la société – et des développements en termes de politique institutionnelle *stricto sensu*. Pour chacun de ces axes, des objectifs stratégiques, des mesures de mise en œuvre et des critères de réalisation ont été négociés.

Conformément aux dispositions légales, cette négociation s'est fondée de manière privilégiée sur le Plan d'intentions 2012-2017 élaboré par la HEP. Elle a également été nourrie par les orientations mises en avant pour l'enseignement supérieur cantonal dans le cadre du Programme de législature 2012-2017 du Conseil d'Etat.

Cette manière de procéder permet d'identifier des objectifs et des mesures qui s'inscrivent dans les missions principales de la HEP et d'autres qui relèvent de nouvelles priorités identifiées pour le Canton. Dans ce premier exercice d'établissement de plan stratégique, le Conseil d'Etat souhaite mettre un accent particulier sur le renforcement institutionnel, nécessaire à la pérennité de l'institution.

Ci-après, les 4 axes stratégiques sont passés en revue, les objectifs et mesures de mise en œuvre sont présentés ainsi que les critères de réalisation.

6.2 Premier axe : L'enseignement

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que le Conseil d'Etat donne à la Haute école pédagogique du Canton de Vaud pour sa mission première, l'enseignement. Le premier objectif de cet axe porte sur la reconnaissance des formations à l'enseignement, tant d'un point de vue formel pour chaque filière proposée au sein de la HEP (qui implique la reconnaissance des diplômes au niveau national, par la CDIP), que d'un point de vue social, dans la mesure où ces formations sont parfois sous-évaluées par l'opinion publique et doivent être repositionnées dans le champ social. Cet objectif se décline en trois mesures spécifiques.

La première vise à assurer le renouvellement constant de reconnaissance des programmes de formations proposées par la HEP. En effet, si toutes les formations de la HEP sont aujourd'hui reconnues par la CDIP, le processus de renouvellement de ces reconnaissances

implique un contrôle interne continu, ainsi qu'une veille concernant les éventuels nouveaux cadres légaux en la matière. Ainsi la HEP garantit à ses étudiants la reconnaissance pérenne des diplômes qu'elle délivre, au niveau national et européen.

La deuxième mesure vise à renforcer la culture de la qualité au sein même des filières de formation de la HEP. Cela signifie que l'évaluation des formations doit être menée de manière systématique dans une optique d'amélioration continue, afin de répondre aux exigences des professeurs et des étudiants. Ce pilotage des formations par la qualité a également pour objectif d'asseoir la réputation de la qualité de l'enseignement dispensé à la HEP, dans la perspective d'attirer les étudiants les meilleurs au sein de l'institution.

La troisième mesure vise à faire reconnaître la formation à l'enseignement comme un choix professionnel exigeant, nécessitant de hautes compétences didactiques générales et spécifiques, mais également des compétences relationnelles aiguës. La reconnaissance sociale de la richesse, de la difficulté et de la variété de ces formations, visant à préparer les futurs enseignants au défi que représente la pratique d'une profession éminemment complexe, constitue un élément central que la HEP souhaite placer au cœur de ses enseignements. La mise en évidence de ces richesses et exigences est déjà explicitement présentée dans le référentiel de compétences émanant de l'institution, qu'il s'agit de mieux faire connaître, aussi à l'extérieur de la HEP.

Le deuxième objectif touche à une des spécificités de la formation en HEP, qui propose un système de formation par alternance, que l'on peut simplifier à l'extrême en distinguant un temps de théorie ou d'apprentissage didactiques et un temps de pratique ou de stages. Les divers espaces impliqués dans les formations HEP nécessitent des échanges constants d'information entre toutes les parties concernées. La première mesure vise justement à améliorer ces échanges entre les différents lieux, ancrés dans les établissements scolaires (salles de classes, salles des maîtres, espaces hors cadre) et à la HEP (séminaires, cours magistraux). La seconde mesure est dévolue à la problématique parfois épineuse des stages de formation, essentiels dans le cursus des futurs enseignants, mais pour lesquels le recrutement des praticiens formateurs ainsi que la formation de ces derniers posent parfois problème. Inciter des enseignants expérimentés à se perfectionner en tant que praticiens formateurs et ainsi permettre un encadrement optimal des futurs enseignants, toujours dans l'optique d'une haute qualité de l'enseignement à la HEP, telle est la stratégie visée ici.

Le troisième et dernier objectif défini par le Conseil d'Etat pour l'axe de l'enseignement touche à l'ouverture des formations à l'enseignement de la HEP sur des contextes variés. Cette ouverture se décline en deux mesures. La première consiste à valoriser l'accès aux professions enseignantes pour des personnes qui opèrent un choix de réorientation

professionnelle. La procédure de validation des acquis de l'expérience ainsi que les admissions sur dossiers sont considérées comme des nouvelles voies d'entrée importantes pour la profession, enrichissant également les expériences d'enseignement au sein de l'institution. Si l'admission sur dossier était déjà prévue par la LHEP (art. 53), elle n'a été envisageable qu'à partir du moment où la CDIP a révisé en ce sens ses règlements de reconnaissance des diplômes pour la formation des enseignants des degrés préscolaires et primaires, ainsi que secondaire I, c'est-à-dire depuis le 21 juin 2012. Soulignons que la procédure de validation des acquis touche également les personnes qui sont insérées dans une activité d'enseignement sans toutefois disposer des titres requis. La seconde mesure valorise la participation des étudiants et enseignants de la HEP à des programmes d'échange, au niveau national et international, comme un facteur clé de développement des futurs enseignants et de la HEP, ainsi que l'accueil d'étudiants et d'enseignants des institutions partenaires.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
1.1. Promouvoir et valoriser la qualité des programmes de formation aux professions de l'enseignement	1.1.1. Garantir la pérennité de la reconnaissance des programmes de formation au plan national. 1.1.2. Renforcer le système de pilotage par la qualité de la formation. 1.1.3. Faire connaître la richesse, les exigences et la complexité des métiers de l'enseignement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions de reconnaissance au plan national des programmes de formation. ▪ Taux et type d'insertion professionnelle des diplômés HEP. ▪ Actions visant à attirer les meilleurs étudiants. ▪ Activités visant à développer les connaissances des pratiques professionnelles de l'enseignement.
1.2. Promouvoir et renforcer la formation par alternance	1.2.1. Améliorer la concordance entre les différents lieux de formation (classe de stage, établissements scolaires, séminaires et cours magistraux à la HEP). 1.2.2. Renforcer les dispositifs de la formation pratique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et type des échanges entre le corps enseignant de la HEP et les praticiens formateurs des établissements scolaires. ▪ Nombre et type d'activités de soutien au recrutement des praticiens formateurs par les employeurs. ▪ Taux de praticiens formateurs ayant bénéficié d'une formation spécifique certifiée.

<p>1.3. Inscrire la formation dans un contexte ouvert et évolutif</p>	<p>1.3.1. Faciliter l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques (VAE).</p> <p>1.3.2. Renforcer la participation des étudiants et des enseignants HEP à des programmes d'échanges nationaux et internationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'étudiants bénéficiant des mesures d'admission sur dossier et de validation des acquis de l'expérience (VAE). ▪ Nombre et types de participations à des programmes d'échanges nationaux et internationaux. ▪ Nombre et type de participation à des programmes d'enseignement interinstitutionnels.
--	---	--

6.3 Deuxième axe: La recherche

Les activités de recherche constituent la deuxième mission fondamentale d'une Haute école. Par les conclusions auxquelles elles aboutissent, elles contribuent à enrichir les enseignements dispensés et, par là, la qualité de la formation. Le développement d'une culture de recherche au sein de la HEP constitue une priorité, dont la spécificité est de toucher principalement aux domaines de la didactique, de la pédagogie et des sciences de l'éducation. La HEP vise à développer des savoirs d'excellence dans ces domaines, et à les diffuser aux niveaux national et international. Elle s'attache également à ce que la recherche se trouve en lien étroit avec la formation. Dans l'évaluation de cet axe de recherche, le Conseil d'Etat se place dans une perspective qualitative plutôt que quantitative.

Le premier objectif comprend deux phases en ce qui touche à la recherche au sein de la HEP : une première phase d'analyse des questionnements et champs de recherche dans lesquels l'institution prend d'ores et déjà une part active ; une seconde phase, découlant de la première, qui équivaut à une mise en valeur desdites recherches. La promotion de recherches de haute qualité, qui entrent en écho avec le positionnement de la HEP, en sera ainsi facilitée. Dans cette perspective, la HEP portera un soin particulier à la visibilité de ces recherches, par des valorisations telles que des publications ou manifestations scientifiques. Dans le cadre du positionnement spécifique de la HEP, le transfert sur le terrain des résultats de recherche est également considéré comme de la plus haute importance. Ce transfert suppose d'abord que les travaux de recherche s'ancrent dans la réalité des pratiques enseignantes, qu'ils répondent à des questionnements qui en sont issus et que les savoirs construits le soient en collaboration permanente avec les acteurs de l'école vaudoise. Toutefois, un équilibre doit être trouvé entre la nécessité des recherches et la sollicitation du système de formation. La diffusion de contenus scientifiques et leur

appropriation par le terrain, grâce à des partenaires et relais solides – voici un aspect capital de l'efficacité de la recherche émanant de la HEP. Enfin, un dernier aspect de cette promotion de la recherche touche aux financements qui seront obtenus par la HEP, dans la mesure où la diversification des sources de financement est synonyme, dans le domaine de la recherche, d'un certain degré de reconnaissance – et fait ainsi partie de la mission de recherche.

Le deuxième objectif s'attache à renforcer le lien entre la recherche et la formation, c'est-à-dire d'une part à faire bénéficier de manière optimale les étudiants de la HEP des avancées de la recherche menée au sein de l'institution et d'autre part à enrichir les questionnements pouvant donner lieu à de nouvelles recherches. Ainsi des étudiants peuvent se trouver intégrés dans le processus même de recherche, dans le cadre de leurs travaux de Bachelor par exemple. De leur côté, les chercheurs peuvent développer un projet de recherche qui trouve sa source dans un programme de formation. Un des principes clés de cet aller-retour fructueux entre recherche et formation est celui de l'innovation, grâce auquel tant le parcours des chercheurs que celui des étudiants se trouve enrichi.

Enfin, le troisième objectif touche à un aspect important du domaine de la recherche, puisqu'il vise le renforcement de l'ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux. Il s'agit ici de renforcer les liens existants et d'en tisser d'autres avec des institutions parentes sises en Suisse et à l'étranger, ou encore de promouvoir la participation des chercheurs de la HEP dans des projets de recherche interinstitutionnels, afin de consolider le réseau scientifique dans lequel s'inscrit déjà la HEP.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
2.1. Promouvoir des recherches de haute qualité, tirant parti du positionnement de la HEP Vaud entre le monde académique et le monde professionnel	2.1.1. Conduire l'analyse des questionnements et champs de recherche actuels de la HEP ; contribuer à leur évolution. 2.1.2. Améliorer la visibilité des recherches HEP. 2.1.3. Faciliter les transferts sur le terrain des résultats de recherche. 2.1.4. Diversifier les sources de financement de la recherche.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats de l'analyse. ▪ Nombre et nature des différentes formes de valorisation des projets de recherche développés (publications, manifestations scientifiques, etc.) ▪ Nombre et nature des implications des partenaires de terrain dans des projets de recherche. ▪ Volume de fonds tiers obtenus pour la recherche.
2.2. Renforcer le lien entre la recherche et la formation	2.2.1. Faire participer les étudiants aux recherches menées au sein de la HEP et leur permettre d'en bénéficier dans les enseignements. 2.2.2. Promouvoir des projets de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des implications des étudiants dans les projets de recherche. ▪ Nombre et type des innovations dans l'enseignement résultant

	recherche qui émergent des formations.	des travaux de recherche. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de projets de recherche issus des formations.
2.3. Renforcer l’ancrage de la HEP dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux	2.3.1. Augmenter les collaborations interinstitutionnelles en termes de recherche.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des conventions de collaborations nationales et internationales. ▪ Nombre et type de participation à des projets de recherche interinstitutionnels.

6.4 Troisième axe : La contribution à la société

Dans ce 3^{ème} axe stratégique, le Conseil d’Etat souhaite mettre l’accent sur quatre objectifs prioritaires : l’adéquation de l’offre de formation avec les besoins du système scolaire, l’intégration de la diversité des élèves, la sensibilisation aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques), et le renforcement des liens avec la cité. Par sa fonction même, la HEP se trouve en interaction constante avec la population, à travers la formation des enseignants et les contacts avec les associations actives dans le domaine de la formation (associations d’enseignants, d’établissements ou de parents). Ce lien privilégié constitue également une responsabilité, celle de répondre aux besoins d’un système scolaire en évolution, ainsi qu’à une croissance constante des diplômés – et plus largement à des impératifs sociaux qui se traduisent dans le champ de l’éducation.

L’objectif 3.1 vise à assurer l’adéquation de l’offre de formation avec les besoins du système scolaire, afin d’éviter les problèmes de pénurie d’enseignants. Il est en effet nécessaire d’augmenter la capacité d’accueil et de formation de la HEP afin de répondre à une demande croissante en nouveaux diplômés. L’institution se doit aussi de mettre tout en œuvre pour accompagner l’entrée en vigueur d’HarmoS et l’importance accrue des langues étrangères au degré primaire. En ce qui concerne HarmoS, un travail d’explicitation du Plan d’études romand (PER) ainsi que des nouveaux moyens d’enseignement romands (MER) est indispensable. Le rôle de la HEP dans l’accompagnement de ces réformes scolaires est capital, tant pour la formation initiale que pour la formation continue des enseignants. En ce qui touche à l’enseignement des langues étrangères au primaire, la mission que le Conseil d’Etat fixe à la HEP est de renforcer cette formation afin d’améliorer significativement le niveau de maîtrise des diplômés. Il importe encore de souligner que les activités de la HEP qui s’inscrivent en réponse aux besoins des enseignants actifs dans les établissements contribuent également à nourrir, conjointement aux apports de la recherche, la qualité des formations de base en enseignement.

L'objectif 3.2 s'attache à faciliter l'intégration de la diversité des élèves, dans une perspective inclusive. Il s'agit prioritairement de préparer les enseignants à la réalité du système scolaire vaudois. Intégrant les travaux de recherche portant sur cette thématique, la HEP se doit de renforcer la formation tant initiale que continue pour que les enseignants nouveaux et en activité soient pourvus de compétences leur permettant d'appréhender cette diversité et de définir des situations pédagogiques efficaces qui en tiennent compte. Il s'agit également pour l'institution de produire des connaissances spécifiques sur cette thématique, afin de mieux la diffuser, tant dans le champ scientifique que dans le champ professionnel, en collaboration étroite avec les établissements scolaires.

L'objectif 3.3 consiste en un renforcement spécifique pour des domaines importants, les MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques) dans lesquels la relève en personnel qualifié n'est pas suffisamment grande. Pour la HEP, il s'agit de sensibiliser à la profession enseignante les étudiants à l'aise dans ces domaines, afin qu'ils puissent la considérer pleinement dans l'éventail de leurs choix professionnels. Il s'agit également de renforcer les compétences des étudiants et des enseignants déjà en activité dans ces domaines, de façon à ce qu'ils soient en mesure de susciter l'intérêt et de favoriser une attitude positive et une motivation des élèves face à ces branches. Enfin, il s'agit aussi pour l'institution d'appuyer les projets de recherche relatifs à ces domaines, afin de diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques de l'enseignement et ses enjeux.

Avec l'objectif 3.4, le Conseil d'Etat souhaite que la HEP se positionne comme une institution ouverte sur la cité et qu'elle puisse par des actions diverses renforcer ces liens essentiels.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
3.1. Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1. Répondre à l'évolution des besoins en nouveaux enseignants diplômés. 3.1.2. Accompagner la mise en œuvre d'HarmoS, du Plan d'études romand (PER) et des nouveaux moyens d'enseignement romands (MER). 3.1.3. Renforcer la formation des étudiants et des enseignants en activité pour l'enseignement des langues étrangères.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par programme de formation : <ul style="list-style-type: none"> - nombre de diplômés et de participants. - taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée. ▪ Nombre et type d'activités d'accompagnement de la mise en œuvre du PER et des MER. ▪ Nombre de bénéficiaires de la formation à l'enseignement des langues étrangères au primaire.
3.2. Faciliter l'intégration de la diversité des élèves	3.2.1. Renforcer la formation des étudiants et celle des enseignants en activité dans la perspective d'une école inclusive. 3.2.2. Construire et diffuser des connaissances scientifiques à propos de la thématique « école inclusive ».	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et type d'activités de formation spécifique dans chacun des programmes de formation. ▪ Type et nombre de projets accompagnés dans les établissements scolaires. ▪ Publications et manifestations scientifiques et professionnelles (type et nombre).
3.3. Sensibiliser aux domaines MINT (Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques)	3.3.1. Attirer vers l'enseignement les étudiants à l'aise dans les domaines MINT. 3.3.2. Renforcer les compétences (intérêt, attitudes, connaissances) des étudiants et des enseignants en activité dans les domaines MINT. 3.3.3. Construire et diffuser des connaissances scientifiques sur l'impact de l'évolution technologique sur les pratiques d'enseignement et ses enjeux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et type d'activités de promotion réalisées. ▪ Prestations mises en œuvre. ▪ Publications et manifestations scientifiques et professionnelles (type et nombre).
3.4. Renforcer les relations avec la cité	3.4.1. Mener des actions d'ouverture à la cité (portes ouvertes, manifestations spécifiques). 3.4.2. Définir les organisations et les associations avec lesquelles des interactions formalisées doivent être mises sur pied.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des actions grand public menées. ▪ Nombre et nature des actions menées avec des organisations et associations touchant à l'école.

6.5 Quatrième axe : La politique institutionnelle

Quatre objectifs principaux sont proposés dans ce quatrième axe. Le premier porte sur l'orientation de la gestion de la HEP vers l'amélioration continue. Cet objectif est à replacer dans le contexte d'autonomie de la HEP, précisé par la LHEP et son règlement d'application. Cette autonomie requiert l'existence d'outils et de procédures formalisées qui permettent à la HEP de gérer librement et de manière optimale aussi bien ses finances que son personnel. D'une part, ce processus assure les autorités politiques et de tutelle que la HEP est à même d'assumer pleinement les missions que le législateur lui a confiées. D'autre part, il doit également permettre de poser les fondations pour le dépôt d'une demande d'accréditation institutionnelle, conformément aux dispositions prévues par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE).

Le deuxième objectif de politique institutionnelle vise à attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP. Ces talents sont à compter dans l'ensemble du personnel d'enseignement et de recherche – au nombre duquel il ne faut pas oublier les assistants – ainsi que parmi le personnel administratif et technique. Le Conseil d'Etat souhaite ainsi ménager des conditions de travail attractives, mais également mener une politique de formation continue destinée à tous les collaborateurs de la HEP. En ce qui concerne la relève scientifique, constituée par le corps intermédiaire, elle devra être assurée par l'engagement d'assistants supplémentaires et encouragée par l'implication de la HEP dans des programmes de formation doctorale, ainsi que par l'obtention de fonds tiers pour des engagements sur des projets de recherche.

Le troisième objectif de cet axe rappelle la mission fort concrète donnée par le Conseil d'Etat à la HEP en termes d'évolution de son infrastructure : une mission de planification et de développement qui réponde à l'évolution démographique dont elle fait l'objet. Il s'agira d'identifier les besoins de manière prospective ainsi que de suivre le déploiement et la rénovation de certaines infrastructures.

Finalement, le quatrième objectif incite la HEP à continuer à soigner ses projets en cours avec d'autres hautes écoles ainsi qu'à profiter de nouvelles synergies interinstitutionnelles lorsque celles-ci se présentent et ceci par rapport à toutes ses missions.

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation des objectifs
4.1. Assurer une gestion orientée vers l'amélioration continue	4.1.1. Mener les travaux préparatoires en vue de l'accréditation institutionnelle de la HEP conformément aux dispositions fédérales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'action. ▪ Rapport de suivi.
4.2. Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité de la HEP	<p>4.2.1. Contribuer à la relève académique.</p> <p>4.2.2. Favoriser la consolidation des qualifications du personnel d'enseignement et de recherche et du personnel administratif et technique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribution de la HEP Vaud aux programmes de formation doctorale. ▪ Nombre d'assistants. ▪ Volume de fonds tiers obtenus pour le soutien de la relève. ▪ Nombre des enseignants HEP doctorants, docteurs et habilités à diriger des recherches. ▪ Mise en œuvre de la procédure d'évaluation périodique pour les enseignants HEP. ▪ Nombre et nature des participations de collaborateurs de la HEP à des formations destinées à renforcer leurs qualifications. ▪ Actions entreprises en vue de favoriser des conditions de travail attractives.
4.3. Contribuer à l'évolution adéquate des infrastructures	<p>4.3.1. Identifier de manière prospective les besoins en termes d'infrastructure.</p> <p>4.3.2. Planifier le développement et la rénovation des infrastructures en collaboration avec les services cantonaux concernés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des travaux d'adaptation du site (Cour 33 et Aula). ▪ Mise en place de locaux provisoires. ▪ Plan d'action en vue de la rénovation et de la mise à disposition d'un nouveau bâtiment.
4.4. Poursuivre le développement de partenariats	4.4.1. Consolider et développer des projets de collaboration spécifiques avec d'autres hautes écoles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des collaborations institutionnelles