

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

**sur le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027
de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud**

1. PREAMBULE

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) transmet le Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud) au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et le Comité de direction de la HEP Vaud, il présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de la HEP.

Le Plan stratégique s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Dans ce sens, les objectifs proposés pour la HEP Vaud s'inscrivent pleinement dans le cadre du [Programme de législature 2022-2027](#) du Conseil d'Etat ainsi que dans la vision du DEF de l'évolution des hautes écoles vaudoises et de leur environnement. Le plan stratégique de la HEP est à considérer de manière analogue au plan stratégique de l'Université de Lausanne (UNIL), élaboré selon les mêmes principes. Quant aux Hautes écoles vaudoises de type HES, les orientations stratégiques cantonales sont déclinées au sein du plan d'intentions cantonal, qui sert de base à la négociation de la Convention d'objectifs quadriennale de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) signée entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO.

Le plan stratégique soumis pour adoption au Grand Conseil dans le cadre de cet EMPD présente les accents politiques déterminés en début de législature et pour la durée de celle-ci auxquels la HEP, en tant qu'institution autonome, sera chargée de répondre dans le cadre de ses missions. Les moyens financiers liés à la réalisation des objectifs et mesures inscrites dans le Plan stratégique sont présentés à titre d'information. Le degré de réalisation du plan stratégique attendu de la HEP sera arrêté en fonction des ressources allouées par le Grand Conseil dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle. Les montants de la subvention à la HEP sont déterminés notamment en se basant sur le plan stratégique pluriannuel (art. 8 al. 1 [RFin-LHEP](#)¹). Ce dernier n'est pas une enveloppe que le Grand Conseil adopte et qui fixe la part de la subvention du canton au titre du plan stratégique pour l'ensemble de la période.

Cet EMPD est organisé en plusieurs chapitres dont ce préambule est le premier. Le deuxième chapitre décrit la démarche adoptée pour élaborer le Plan stratégique 2022-2027 et le troisième chapitre présente le contexte de la formation supérieure et de la HEP Vaud. Le quatrième chapitre « Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud » constitue le cœur du présent EMPD ; c'est la partie qui est formellement soumise au Grand Conseil pour adoption. Le cinquième et dernier chapitre expose les conséquences du plan stratégique.

De manière générale, le plan stratégique 2022-2027 profile une HEP à même de répondre aux besoins des services employeurs tout en accompagnant le développement de l'école. Il expose la vision pragmatique d'une institution au service de la population vaudoise, tout en veillant à son statut de haute école.

¹ Il s'agit du Règlement d'application des dispositions financières de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique ([RFin-LHEP](#), BVL 419.11.2)

2. DEMARCHE D'ELABORATION

Le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la HEP Vaud est formulé sur la base de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique ([LHEP](#)). Cette loi détermine les modalités d'organisation des relations entre la haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil. Le plan stratégique rassemble les accents stratégiques définis par le politique pour la HEP Vaud pour une période quinquennale donnée. S'il réunit des objectifs définis pour chacune des grandes missions assignées à la HEP Vaud, il ne couvre pas pour autant la totalité des activités de la haute école. Pour rappel, le cycle d'élaboration d'un plan stratégique se décompose en trois séquences (Figure 1) :

2.1 Négociation

Le processus de négociation entre le DEF, représentant le Conseil d'Etat, et le Comité de direction de la HEP Vaud se fonde de manière privilégiée sur le plan d'intentions de la HEP. Ce dernier définit la stratégie du Comité de direction pour la durée de la législature ; il est préavisé par le Conseil de la HEP. L'élaboration du plan stratégique intègre également les résultats du suivi pluriannuel du plan stratégique précédent, ainsi que les orientations pour l'enseignement supérieur définies dans le programme de législature du Conseil d'Etat. Cette démarche permet de déterminer des objectifs et des mesures validés conjointement par les deux parties. Certains s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités.

Le plan d'intentions 2022-2027 de la HEP Vaud ainsi que le rapport de suivi pluriannuel du plan stratégique 2017-2022, rédigé par la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), sont joints en annexe du présent EMPD (annexes 1 et 2 respectivement).

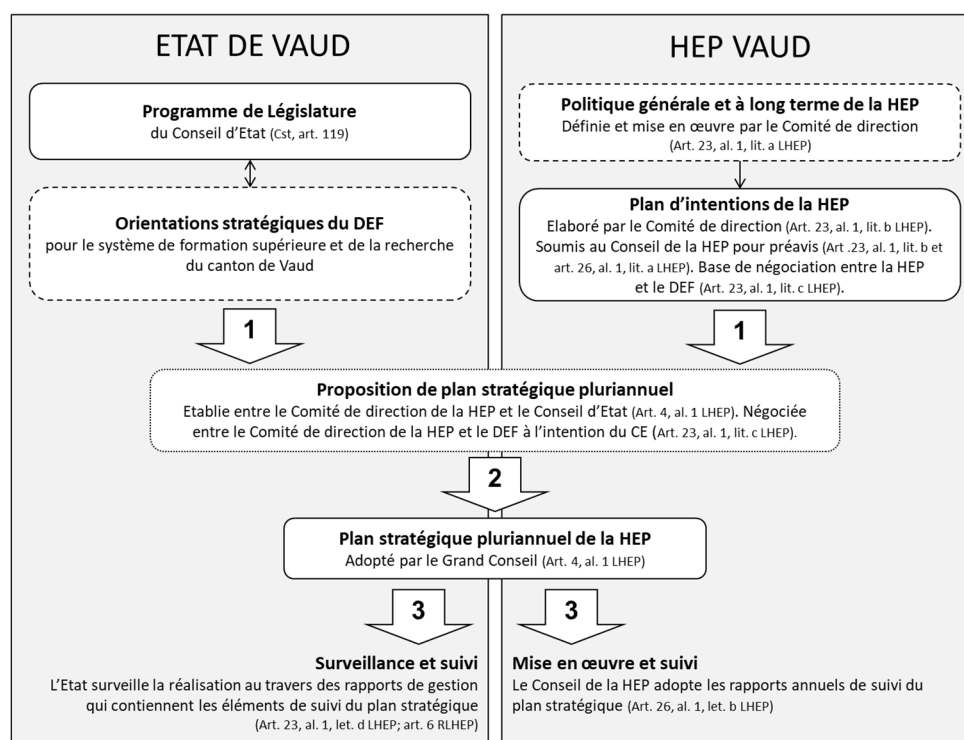
2.2 Adoption

Après la phase de négociation, et à la suite de son adoption par le Conseil d'Etat, la proposition de plan stratégique est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

2.3 Suivi

Le plan stratégique de la HEP Vaud fait l'objet d'un suivi annuel par la DGES sur la base du rapport de gestion de la HEP ainsi que des rencontres bilatérales régulières avec le Comité de direction de la HEP. Le présent Plan stratégique fait suite aux plans stratégiques portants sur les périodes 2012-2017 et 2017-2022.

Figure 1 – Principales étapes du processus d'élaboration, d'adoption et de suivi du plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (1- Négociation ; 2- Adoption ; 3- Suivi)



3. LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPERIEURE

Le système de la formation supérieure suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. Les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue ; d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire, responsable, éthique, qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Les quatre missions fondamentales de la HEP Vaud – à savoir l'enseignement, la recherche, les prestations de services et les contributions à la société – sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides qui marqueront les activités de toutes les hautes écoles durant la prochaine législature. Ci-après, les tendances principales sont esquissées sur le plan international, national et cantonal. Les principaux enjeux liés à la démographie et au marché du travail sont également présentés. Une dernière partie reprend les défis auxquels la HEP sera confrontée en particulier.

3.1 Les tendances internationales

A l'échelle mondiale, de nombreux événements impactent les ordres établis et exigent réactivité, flexibilité et créativité. Tout d'abord, les défis globaux – numériques, climatiques, démographiques et sociétaux, énergétiques ou migratoires – ont des impacts qui s'accroissent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, les modèles de gouvernance locale et mondiale ou la pérennité des ressources naturelles. Ils mettent les sociétés au défi de trouver rapidement des réponses nouvelles, durables et inclusives à des enjeux complexes et qui dépassent les cadres nationaux. Dans ce contexte, les hautes écoles ont la double charge de faire face à ces bouleversements tout en contribuant, par la production de savoirs et de citoyens formés, à résoudre les grands défis auxquels nos sociétés sont confrontées.

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

En termes d'échelles, les réseaux d'enseignement et de recherche universitaire ont radicalement changé. Les chercheuses et les chercheurs sont de plus en plus mobiles et la compétition pour obtenir des fonds de recherche s'accroît. Les programmes collaboratifs et l'appartenance des institutions à des réseaux de recherche sont devenus des facteurs prépondérants d'attractivité. La concurrence pour attirer les meilleurs talents est aujourd'hui largement européenne et de plus en plus mondiale. La place dans les classements, aussi discutables qu'ils soient, est de plus en plus prépondérante. A ce titre, il importe de relever l'excellente position de la place académique suisse dans les classements et notamment celui de *Universitas 21*¹, qui classe non pas les institutions mais les systèmes nationaux de niveau tertiaire : la Suisse se classe au deuxième rang derrière les Etats-Unis en 2020. Ce très bon classement se traduit également dans les rankings traditionnels où l'Université de Lausanne ainsi que la plupart des universités suisses et les écoles polytechniques fédérales figurent parmi les 200 premières institutions mondiales, à savoir dans le premier pour cent des quelque 20'000 universités à travers le monde.

Dans un tel contexte de compétition globalisée, l'attractivité d'une institution et d'un système national de formation supérieure peut rapidement être affectée par des incertitudes d'ordre politique. La Suisse en a fait l'expérience directe après l'acceptation de l'initiative fédérale du 9 février 2014 « contre l'immigration de masse » et son exclusion consécutive des programmes européens Erasmus+ et Horizon 2020 ; puis plus récemment en mai 2021 suite à l'abandon des négociations de l'Accord-cadre entre la Suisse et l'Union européenne, entraînant l'exclusion de la Suisse au programme Horizon Europe, le programme de recherche le plus important et le plus complet au monde avec un budget de 95.5 milliards d'euros pour la période 2021–2027.

¹ Universitas 21, [U21 Ranking of national Higher Education Systems 2020](#), mars 2020.

La situation actuelle fait peser de lourdes menaces sur la recherche suisse et les premiers signes d'une érosion de l'attractivité de la place académique suisse et vaudoise apparaissent, avec des chercheuses et des chercheurs qui renoncent à la rejoindre alors que d'autres la quittent.

3.2 L'espace suisse des hautes écoles

Dans un contexte de compétition mondiale, de concurrence et de limitation des moyens publics, alors même que les effectifs estudiantins sont en constante augmentation, la tendance qui s'est dessinée au fil des années sur le plan fédéral est celle d'une harmonisation, d'une répartition et d'un ajustement de certaines tâches à l'échelle nationale dans le but de créer un « espace suisse des hautes écoles »¹. Pour garantir la qualité de l'enseignement et de la recherche et faire en sorte que les hautes écoles restent compétitives, une large réforme portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles – les écoles polytechniques fédérales, les universités cantonales (HEU), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP) – a été entreprise il y a quelques années ; cette réforme structure en un espace commun le champ des hautes écoles, faisant évoluer la répartition des compétences entre la Confédération et les cantons et transformant en profondeur les structures, les modalités de financement et les processus décisionnels du système.

L'entrée en vigueur en 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles ([LEHE](#), RS 414.20) englobe des aspects de coordination de l'action de la Confédération et des cantons, et des éléments d'encouragement, par le biais de subventions fédérales. La nouvelle loi fédérale a surtout constitué un réel changement de conception, puisque c'est l'ensemble des domaines des universités cantonales, des HES et des HEP qui a été placé sous une gouvernance et un pilotage commun (Confédération-cantons), assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE) qui détermine les conditions-cadre de l'ensemble du système².

Sur le plan financier, les HEP ne reçoivent pas de contributions de la Confédération et ne sont financées que par les cantons. Aussi l'organe en charge du financement de la HEP Vaud est le canton. Toutes les hautes écoles reçoivent également des contributions intercantionales ([AIU](#) et [AHES](#)) qui sont une compensation que les cantons versent à un autre canton pour leurs étudiantes et étudiants qui vont étudier dans un autre canton. Ces montants varient d'une année à l'autre selon le nombre de personnes inscrites en provenance d'autres cantons, notamment par rapport à l'offre de formation limitrophe.

Sur le plan national, la voix des hautes écoles suisses (HEU, HES et HEP) est portée par swissuniversities, qui est la Conférence des recteurs des hautes écoles suisses, opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2015 avec l'entrée en vigueur de la LEHE. Dans sa planification stratégique 2025–2028³, qui décrit la vision de la politique des hautes écoles helvétiques et constitue la base de la contribution de swissuniversities au message FRI, swissuniversities fixe l'association complète à Horizon Europe, condition fondamentale pour la compétitivité de la recherche de pointe suisse, comme un des objectifs stratégiques prioritaires. De manière générale, il est attendu des hautes écoles qu'elles forment davantage d'étudiantes et étudiants toujours plus mobiles, qu'elles coopèrent avec les start-ups et favorisent l'innovation, qu'elles promeuvent la relève et l'inclusion en leur sein, qu'elles développent leur portefeuille de formations continues et qu'elles contribuent à répondre aux pénuries de personnel qualifié notamment dans les domaines MINT (mathématique, informatique, sciences naturelles et techniques) ainsi que dans le domaine de la santé. Le rôle des HEP, tel qu'inscrit dans la stratégie swissuniversities, en particulier, est de participer au développement de la société et de sa prospérité en formant le personnel d'enseignement. L'exploitation des possibilités offertes par la digitalisation en vue de la transition vers la science ouverte, l'engagement dans la transformation numérique de la société et l'implication pour développer des connaissances et des innovations autant technologiques que sociales pour soutenir la transition vers la durabilité constituent également des axes stratégiques qui mobiliseront les hautes écoles suisses ces prochaines années. Les HEP contribuent particulièrement à la transformation numérique de l'enseignement par le développement de nouvelles formes d'apprentissage et en assurant la formation continue du corps enseignant.

Au niveau intercantonal, la Conférence des directeurs de l'instruction publique (CDIP) est responsable de la coordination nationale en matière d'éducation. Elle règle la reconnaissance des diplômes d'enseignement et garantit l'équivalence des titres dans toute la Suisse. Les actions de la HEP dépendent de la réglementation de la CDIP, en particulier dans l'exigence des formations. La haute école et le canton sont limités dans leur marge de manœuvre et dépendent fortement des réformes intercantionales.

¹ Cf. [art. 63a de la Constitution fédérale](#)

² Le Canton de Vaud est en quelque sorte le précurseur de la LEHE puisqu'au niveau politique, toutes les hautes écoles (HE) relèvent du même service, la Direction générale de l'enseignement supérieur, depuis 2005.

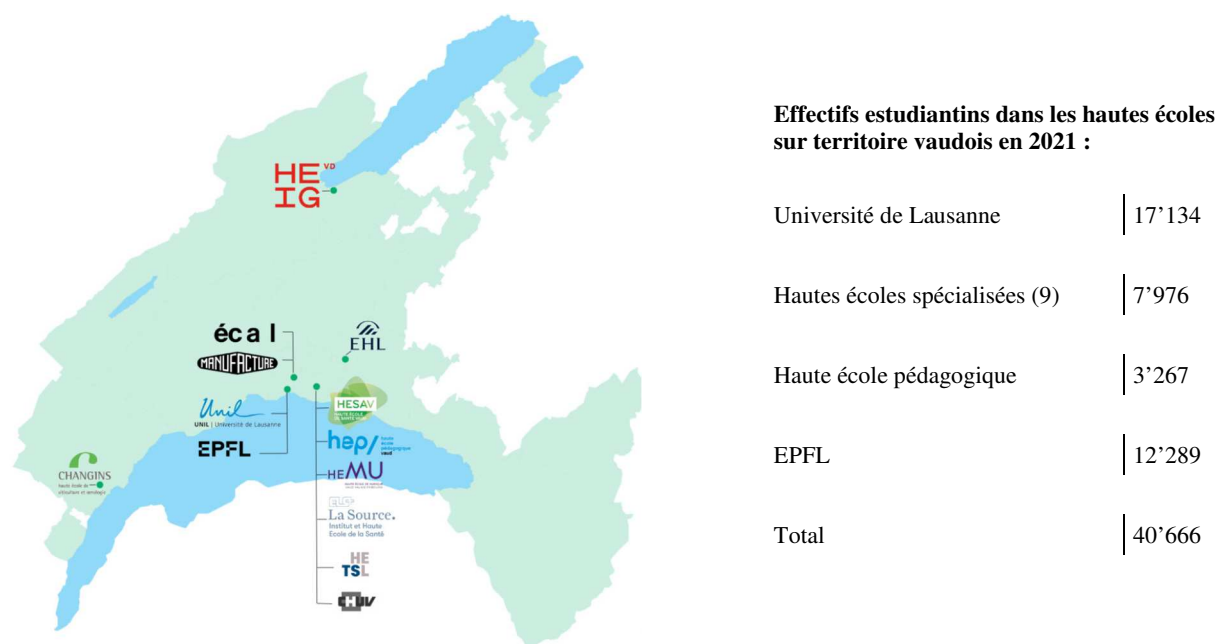
³ swissuniversities, [Coordination de la politique des hautes écoles à l'échelle nationale 2025–2028. Planification stratégique](#), mai 2022.

Après une révision complète des règlements de reconnaissance en 2019, la HEP devra mettre à jour ses bases légales mais aussi s'adapter aux prochaines réformes à venir. La CDIP travaille en particulier à la révision de la formation bachelor en enseignement primaire.

3.3 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec une université, une haute école pédagogique (HEP Vaud), neuf hautes écoles de type HES (ECAL, HESAV, HEIG-VD, HEMU, HETSL, HEdS-La Source, La Manufacture, Changins et EHL), auxquelles s'ajoutent le CHUV et une école polytechnique fédérale, représente un système de formation dense et hautement intégré ; à l'échelle suisse, seul le canton de Zurich compte la même diversité. Toutes hautes écoles confondues, ce sont plus de 40'000 étudiantes et étudiants en 2021 qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois, ce qui fait du Canton de Vaud le deuxième canton après Zurich en termes de population estudiantine.

Figure 2 – Le paysage vaudois des hautes écoles



Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômées et diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du Canton. En 2022, le Canton de Vaud a encore une fois confirmé sa position de place technologique très attractive pour les start-ups en plaçant 25 de ses start-ups dans le TOP 100 Swiss Startup Award¹. Cette excellente performance est un des reflets de la vitalité de la recherche dans les hautes écoles sises sur le territoire vaudois et de la politique active de soutien aux hautes écoles et de promotion économique portée par le canton. Parmi les outils cantonaux de promotion, il faut relever l'importance de la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui soutient la création d'entreprises à contenu innovant qui collaborent avec une haute école ou un centre de recherche, ainsi que le rôle de l'association Innovaud lancée en 2012 par le Conseil d'Etat et dédiée au soutien et à la promotion de l'innovation. Innovaud coordonne notamment les sept technopôles vaudois, qui entretiennent des liens étroits avec une ou plusieurs hautes écoles du canton.

Une prise de conscience généralisée s'est développée ces dernières années quant aux retombées positives des hautes écoles sur leur environnement immédiat (région ou canton). Des rapports indiquent un retour sur l'investissement dans les hautes écoles très positif : chaque franc investi en génère plusieurs en retombées économiques, favorables pour la région².

¹ TOP 100 Swiss Startups, [The TOP 100 Swiss Startup Award 2022](#), 7.9.2022.

² De telles estimations ont été réalisées au cours des 20 dernières années pour les universités de Bâle, Berne, Fribourg, Lucerne, Neuchâtel et St-Gall, ainsi que pour les deux EPF, ainsi que pour l'Université de Lausanne en 2007 : Nilles, Délia et Laure Dutoit. 2007. *Université de Lausanne. Son impact financier au cours de la période 1999–2005*, 2007.

Le lancement d'une étude sur l'impact des hautes écoles vaudoises sur l'économie cantonale (retombées financières et en termes d'emploi notamment) est d'ailleurs inscrit comme objectif dans le Programme de législature 2022–2027. Plusieurs cantons ont développé des stratégies de développement où la recherche et l'innovation figurent en bonne place et mettent la place académique vaudoise au défi de maintenir sa dynamique et de rester compétitive. Le même constat est valable pour la Suisse qui figure en 2022 à nouveau à la première place de l'Indice mondial de l'innovation¹ qui prend le pouls des tendances mondiales les plus récentes en matière d'innovation et classe les performances de l'écosystème de plus d'une centaine d'économies au monde. La Suisse est également en tête du Tableau de bord européen de l'innovation², publié par la Commission européenne, qui compare les performances nationales en matière d'innovation. Cette position de leadership que la Suisse occupe depuis plusieurs années est le fruit d'un écosystème riche et d'un environnement de la recherche, privée et publique, extrêmement performant. Maintenir un tel positionnement nécessite de soigner cet écosystème et, pour ce qui est du rôle de l'Etat, d'assurer les conditions cadres optimales. Le soutien public à la formation et à la recherche est dans ce contexte particulièrement précieux.

Les hautes écoles vaudoises ont affronté ces deux dernières années des défis d'une ampleur inédite. La crise du coronavirus les a heurtées de plein fouet, leur imposant d'abord la poursuite de l'enseignement à distance puis, lors du retour en présentiel, l'instauration du certificat Covid. Les mesures sanitaires prises dans le monde entier ont freiné les échanges, réduit drastiquement la mobilité étudiante comme académique, limité les occasions de partage avec la cité. Sur le terrain politique, l'abandon de l'accord-cadre par le Conseil fédéral a entraîné l'exclusion de la Suisse – reléguée au rang d'Etat tiers – du programme Horizon Europe, menaçant les collaborations internationales et la place de nos institutions dans l'Europe de la recherche. Mais toute crise est riche d'opportunités et les hautes écoles ont su, dans les deux cas, jouer pleinement le rôle que le pays attendait d'elles. Elles ont apporté leurs compétences scientifiques dans la lutte contre la pandémie, l'éclairant sous tous ses aspects : sanitaire bien sûr, mais aussi économique, sociologique, psychologique. Elles ont apporté aux personnes en charge des politiques publiques les éléments factuels nécessaires pour fonder leurs décisions. Elles ont aussi veillé à ce que la crise ne les freine pas dans leurs missions essentielles. L'enseignement comme la recherche et le service à la cité ont pu se poursuivre, de nouvelles collaborations ont vu le jour ou se sont renforcées, les mesures touchant les étudiantes et étudiants ont été déployées de façon coordonnée à l'échelle cantonale et nationale.

3.4 La place académique vaudoise

Le Canton de Vaud comptait en 2021 quelques 823'000 habitantes et habitants, soit 9.4 % de la population suisse. Sur les dix dernières années, le canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 13.4%) que la moyenne nationale (9.9%) (tableau 1). Selon les perspectives démographiques de l'Office fédéral de la statistique (OFS), la population vaudoise devrait continuer à croître pour atteindre près d'un million d'habitants en 2040 (scénario de référence). La structure par âge de la population va subir quant à elle de profonds bouleversements avec notamment un vieillissement important de la population. Ainsi, la proportion de Vaudois entre 20 et 24 ans devrait graduellement diminuer pour descendre à 5.8% en 2040, alors que celle de personnes de plus de 65 ans atteindra 20%, contre environ 17% à l'heure actuelle.

Tableau 1 – Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le Canton de Vaud en 2011 et 2021 et population résidente permanente attendue en 2040 selon le scénario démographique cantonal « référence » de l'OFS (source : OFS 2022)

Population	2011	2021	Croissance 2011–2021	2040	Croissance 2021–2040
Suisse	7'954'662	8'738'791	+ 9.9%	10'015'412	+ 14.6%
Canton de Vaud	725'944	822'968	+ 13.4%	989'228	+ 20.2%
Part vaudoise	9.1%	9.4%	-	9.88%	-
Vaudois-e-s 20-24 ans (% population VD)	47'816 (6.6%)	50'994 (6.2%)	+ 6.6%	57'592 (5.8%)	+ 13%
Vaudois-e-s ≥ 65 ans (% population VD)	114'920 (15.8%)	137'594 (16.6%)	+ 18.9%	201'972 (20.4%)	+ 47.8%

¹ Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), *Indice Mondial de l'Innovation : Résumé*, 2022.

² Commission européenne, *European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021*, septembre 2022.

Ce contexte démographique se répercute de plusieurs façons sur les hautes écoles : elles devront continuer à adapter leurs capacités à dispenser un enseignement de qualité, s'assurer qu'elles s'adressent à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique et répondre aux besoins en personnel qualifié.

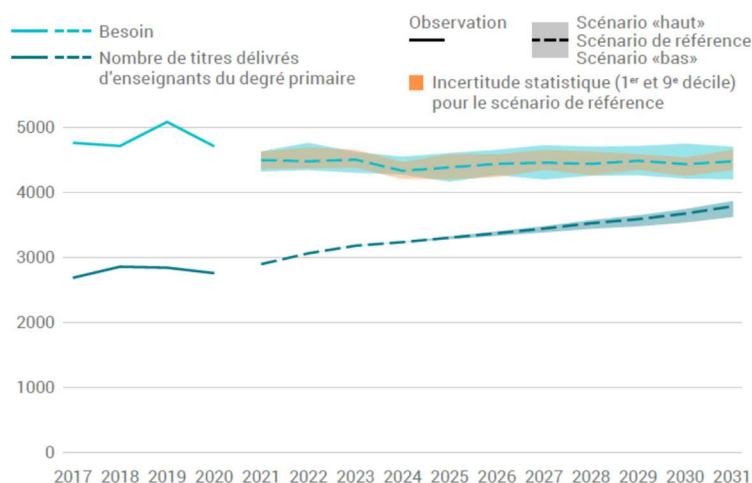
3.5 Le marché du travail

La HEP contribue activement au marché du travail dans un secteur spécifique, celui de l'enseignement, auquel se destinent presque exclusivement les personnes qu'elle diplôme ; les formations qu'elle offre sont professionnalisantes et dotent les étudiantes et étudiants de compétences spécifiques, leur permettant d'obtenir pour la majorité des formations un diplôme d'enseignement reconnu par la CDIP et très recherché¹. La bonne intégration sur le marché du travail des diplômées et diplômés des HEP en témoigne. En Suisse, cinq ans après l'obtention d'un diplôme HEP, seuls 0.2% d'entre eux étaient au chômage (contre 5.1% de la population active, selon les modes de calcul du Bureau international du travail).

Face aux besoins en personnel qualifié et aux dangers de pénurie, notamment dans le domaine de l'enseignement, les hautes écoles – en particulier la HEP – sont mises au défi d'augmenter leurs capacités de former pour répondre aux besoins de la société et maintenir le haut taux d'employabilité de leurs diplômés. Dans le respect de leurs missions et de leurs spécificités, les hautes écoles doivent pouvoir dialoguer avec les employeurs afin d'affiner la pertinence de leurs formations, tout en gardant un équilibre dynamique avec les exigences et les spécificités d'un cursus académique.

Dans le domaine spécifique de l'enseignement, la croissance de la population, le départ à la retraite de la génération des « babyboomers » et la transition numérique vont mettre la HEP Vaud au défi d'augmenter ses capacités de formation et de renforcer le développement des compétences digitales dans ses cursus. Selon les nouveaux scénarios de l'OFS (2022), le nombre d'enseignantes et d'enseignants devrait augmenter d'environ 6% entre 2022 et 2031 au primaire et au secondaire I (scénario de référence). Cette hausse s'explique par l'évolution démographique et le constat d'une augmentation à venir du nombre d'élèves (+8% en primaire et +9% au secondaire I). De ce fait, l'OFS s'attend à un décalage entre le nombre de diplômées et diplômés des HEP et les besoins en nouveaux enseignants et enseignantes (Figure 3).

Figure 3 – Evolution du besoin en nouveaux enseignants dans le degré primaire et du nombre de titres d'enseignantes et enseignants délivrés (sources : OFS 2022)



Les chiffres pour la Suisse romande sont particulièrement inquiétants au niveau primaire où l'évolution du besoin en nouveaux enseignants et enseignantes est estimé à 14% entre 2022-2031. Ces dix dernières années, la croissance de la HEP a été de 98%. Les efforts de la HEP Vaud devront être poursuivis afin de faire face à l'augmentation du nombre d'étudiantes et étudiants dans toutes ses filières et en particulier pour celle du primaire.

¹ Les formations en éducation n'aboutissent pas à des diplômes d'enseignement

Dans le Canton de Vaud plus particulièrement, l'OFS annonce un taux de croissance annuel du nombre d'élèves du primaire et du secondaire d'environ 1,2% entre 2022 et 2031, ce qui représente entre 25 et 45 classes supplémentaires chaque année. Les besoins en nouveaux enseignants et enseignantes, qui dépendent également d'autres facteurs comme les départs et les taux d'activité, devraient augmenter de 8% d'ici 2031.

Les scénarios démographiques et du personnel enseignant mettent sous pression la HEP et les services employeurs. La rétention du personnel, la révision de la caisse de pension, les temps partiels importants et le passage vers une maturité en quatre ans influenceront tous les effectifs que la HEP devra avoir la capacité de former.

3.6 La HEP Vaud

La HEP Vaud est issue de la fusion, en 2001-2002, de onze institutions préexistantes. Après une période de mise en œuvre, la nouvelle loi sur la HEP (LHEP) a été approuvée par le Grand Conseil le 12 décembre 2007, confirmant le positionnement de la HEP Vaud en tant que haute école de niveau tertiaire.

Le fonctionnement actuel de la HEP Vaud repose sur une structure matricielle. D'une part, six filières définissent les plans d'études en fonction des besoins de la profession et des conditions de reconnaissance intercantonale. Les programmes de formation sont organisés en modules, dont les filières définissent la thématique et assurent la cohérence. D'autre part, les prestations d'enseignement et de recherche sont fournies par douze unités d'enseignement et de recherche (UER), qui précisent le contenu et les modalités d'évaluation des modules de formation et en assument le contenu scientifique. En outre, les UER conduisent des recherches dans leurs domaines de compétences. Les missions des UER et des filières sont soutenues par douze unités de service (finances, ressources humaines, informatique, infrastructures, etc.). La conduite de l'institution est confiée au Comité de direction, composé du recteur, de la directrice de l'administration et du directeur de la formation. Ce dernier peut également compter sur le soutien d'une directrice adjointe en charge de la formation continue.

La HEP Vaud est l'une des deux institutions de Suisse romande à proposer la gamme complète des formations aux métiers de l'enseignement. L'offre couvre tous les degrés de l'enseignement obligatoire et postobligatoire, ainsi que l'enseignement spécialisé, l'éducation précoce spécialisée, les sciences et pratiques de l'éducation, plusieurs didactiques, une petite vingtaine de formations postgrades certifiées (CAS, DAS ou MAS) et plus de 200 formations continues courtes. En 2019, la HEP a été la première haute école à obtenir l'accréditation institutionnelle sans aucune condition. Ce processus réussi est gage du niveau avancé du système qualité et sa culture au sein de la HEP.

Ces dernières années, le niveau d'expertise de la HEP sur le plan académique et dans la communauté professionnelle des enseignantes et enseignants a crû. Ces prochaines années, l'objectif est de poursuivre le renforcement du niveau d'expertise en élaborant des ressources dédiées aux professionnelles et professionnels de l'école. Cette montée en puissance s'accompagnera du développement d'une politique Open Science.

Depuis de nombreuses années, le défi majeur de la HEP est d'augmenter ses effectifs tout en maintenant la qualité de sa formation. L'objectif est atteint mais doit être poursuivi ces prochaines années, en particulier pour répondre aux besoins en personnel enseignant qui continuent de croître. La croissance soutenue des effectifs de la HEP met plus particulièrement sous pression les infrastructures actuelles, qui ne suffiront pas à absorber les étudiantes et étudiants supplémentaires, ainsi que la disponibilité en places de stages nécessaires. Les besoins des services employeurs et de la société pour les prochaines années nécessitent également des adaptations des formations proposées à la HEP. Toutefois, la HEP et ses diplômes restent soumis à la reconnaissance de la CDIP et aux décisions prises au niveau national, en particulier en termes d'évolution des parcours de formation. Les chantiers prioritaires à venir concernent dès lors :

- le nouveau bachelor visant l'enseignement de quatre disciplines au secondaire 1 (pour répondre à la demande des établissements) ;
- l'amélioration de la qualité de la formation pratique à la suite des recommandations émises par la Cour des comptes ;
- les diplômes additionnels dans les branches pour lesquelles les besoins sont les plus aigus, comme les mathématiques et l'allemand ;
- des mesures pour favoriser le maintien ou le retour à l'emploi et des taux d'activité plus élevés chez les enseignantes et enseignants, comme le projet tutorat qui propose d'accompagner les nouveaux enseignants et enseignantes (dans leur entrée ou retour en fonction) ;
- la perméabilité entre les branches et les niveaux d'enseignement, tant à l'entrée de la HEP que durant l'exercice de la profession ;

- de nouveaux modes d'enseignement (cours donnés à distance (direct ou différé), moyens e-learning, etc.).

3.6.1 Effectifs

En 2021, la HEP Vaud accueillait 10.6% des étudiantes et étudiants en formation à l'enseignement en Suisse et se classait ainsi au quatrième rang des institutions de formation des enseignantes et enseignants en termes de taille (tableau 2) Dans les filières menant à l'enseignement, la HEP Vaud a vu ses effectifs augmenter de 98% entre 2011 et 2021, pour une croissance à l'échelle nationale et dans le même intervalle de 51% des étudiantes et étudiants se destinant à l'enseignement.

Tableau 2 – Effectifs étudiants des institutions suisses de formation des enseignants en 2011 et 2021 (uniquement filières de formation à l'enseignement préscolaire et primaire, secondaire I, secondaire II et à l'enseignement spécialisé) (source : OFS 2022)

		2011-2012		2021-2022		Croissance 2011-2021
Hautes écoles (HE)		Effectifs	HE/CH	Effectifs	HE/CH	
Pädagogische Hochschule (Fachhochschule Nordwestschweiz) + Université de Bâle	PH FHNW	2'156	13.7%	3'645	15.3%	+69%
Pädagogische Hochschule Zürich (Zürcher Fachhochschule)	PH Zürich	1'981	12.6%	3'490	14.7%	+76%
Pädagogische Hochschule Bern	PHBern	2'260	14.4%	2'987	12.6%	+32%
Haute école pédagogique du Canton de Vaud	HEP Vaud	1'279	8.1%	2'530	10.6%	+98%
Pädagogische Hochschule Luzern	PHLU	1'370	8.7%	2'468	10.4%	+80%
Pädagogische Hochschule St. Gallen	PHSG	1'089	6.9%	1'231	5.2%	+13%
Université de Fribourg	UNIFR	945	6.0%	1'065	4.5%	+13%
Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich	HfH	769	4.9%	1'047	4.4%	+36%
Pädagogische Hochschule Thurgau	PHTG	631	4.0%	760	3.2%	+20%
Université de Genève	UNIGE	584	3.7%	699	2.9%	+20%
Haute école pédagogique BEJUNE	HEP-	547	3.5%	690	2.9%	+26%
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana	SUPSI	345	2.2%	564	2.4%	+63%
Haute école pédagogique Fribourg	HEP FR	360	2.3%	539	2.3%	+50%
Haute école pédagogique du Valais	HEP VS	285	1.8%	484	2.0%	+70%
Pädagogische Hochschule Schwyz	PHSZ	208	1.3%	422	1.8%	+103%
Pädagogische Hochschule Graubünden	PHGR	313	2.0%	398	1.7%	+27%
Pädagogische Hochschule Zug	PHZG	313	2.0%	373	1.6%	+19%
Pädagogische Hochschule Schaffhausen	PHSH	144	0.9%	187	0.8%	+30%
Université de Neuchâtel	UNINE	56	0.4%	164	0.7%	+193%
Zürcher Hochschule der Künste (Zürcher Fachhochschule)	ZHdK	-	-	21	0.1%	-
Hochschule Luzern – Musik (Fachhochschule Zentralschweiz)	HSLU-Musik	-	-	21	0.1%	-
Université de Zurich	UZH	77	0.5%	5	0.1%	-94%
Total		15'712		23'790		+51%

Sur le plus court terme, et si l'on considère l'ensemble des formations de base proposées par la HEP Vaud, les besoins des services employeurs du canton ont conduit à une augmentation de 30% entre 2017 et 2022 (tableau 3). En supposant un taux d'encadrement des élèves constant, les effectifs étudiants dans les formations de base de la HEP Vaud devraient augmenter de plus de 9% entre 2021 et 2026 selon les projections OFS (tableau 3), ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 2%. Attirer un nombre toujours plus élevé d'étudiantes et étudiants nécessitera des efforts importants, en particulier de communication, de la part de la HEP Vaud. L'accueil de ces effectifs croissants couplé à l'exigence du maintien de la qualité des formations constituera un réel défi dans la période à venir, comme l'a été la période de croissance déjà vécue. Le cap des 3'500 étudiantes et étudiants en formation de base et formation continue devrait être franchi en 2026 et les projections prédisent un effectif de 4'500 personnes à l'horizon 2040.

Tableau 3 – Effectifs étudiants de la HEP Vaud observés entre 2011 et 2021 et prévus entre 2023 et 2026, toutes filières (sources : HEP Vaud et DEF, 2022)

Filière d'étude	Effectif							Prévision			
	2011	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Enseignement primaire	658	944	1043	1154	1271	1310	1292	1334	1374	1415	1440
Enseignement sec. I	340	441	448	439	448	516	451	533	546	560	560
Enseignement sec. II	156	218	208	203	201	209	201	203	208	213	234
Pédagogie spécialisée	251	321	338	338	348	382	352	451	473	472	460
Autres Masters	42	123	128	136	157	175	181	105	105	105	110
Total formations de base	1447	2047	2165	2270	2425	2592	2477	2626	2706	2765	2804
Formations continues longues (CAS/DAS/MAS)	449	582	642	636	614	675	776	681	691	691	750
Total général	1896	2629	2807	2906	3039	3267	3253	3307	3397	3456	3554

3.6.2 Infrastructures

En matière d'infrastructures, plusieurs projets ont été finalisés ces dernières années. Les travaux de rénovation de l'Aula des Cèdres sont ainsi terminés et permettent l'utilisation d'un grand auditorium entièrement équipé pour l'enseignement à grands effectifs. Le toit nécessitera encore des travaux. La HEP dispose également de nouveaux bâtiments en location à Lausanne (Sévelin 46 et Sébeillon 1), qui forment la « HEP Docks » et permettent ainsi à l'institution de disposer des espaces nécessaires à l'enseignement mais également d'espaces destinés à la recherche et au personnel.

Les projets prévus à court terme sont des travaux de rénovation sur le site de la campagne des Cèdres durant l'année 2023 et la construction d'un nouveau bâtiment à côté du Campus Santé. Les travaux d'extension et de réaménagement de la campagne des Cèdres ne sont prévus qu'à l'horizon 2030. Dans l'intervalle, le projet HEP Bourdonnette servira de nouveau bâtiment à la HEP Vaud et devrait être mis en fonction en 2026.

4. PLAN STRATEGIQUE PLURIANNUEL 2022-2027 DE LA HAUTE ECOLE PEDAGOGIQUE DU CANTON DE VAUD

Conformément aux dispositions légales, la négociation du plan stratégique s'est fondée de manière privilégiée sur le Plan d'intentions 2022-2027 élaboré par la HEP Vaud (cf. annexe 1). Ce dernier, préavisé favorablement par le Conseil de la HEP, présente les lignes directrices et les orientations du Comité de direction de la HEP pour la législature, ainsi que les mesures prévues pour les mettre en œuvre. Quatre enjeux majeurs ont été identifiés par la HEP.

Premièrement, il s'agit de répondre aux enjeux de transformation de l'école dans toutes ses dimensions, qu'elles soient sociétales, économiques, politiques, technologiques ou culturelles. La HEP, en tant qu'experte de l'enseignement, a pour mission d'accompagner le développement de l'école et de fournir le soutien approprié aux établissements. Deuxièmement, la HEP entend promouvoir de manière plus soutenue la formation permanente (« Lifelong learning »), afin de développer ou renouveler tout au long de leur activité professionnelle les compétences des enseignantes et enseignants ainsi que de leur ouvrir des perspectives de progression de carrière dans le domaine de la formation. Le troisième enjeu identifié vise à assurer le maintien de la qualité de la formation ainsi que des conditions de travail, en particulier dans le cadre de la croissance de l'institution et de son développement multisite. Enfin, le dernier enjeu vise à confirmer la place de la HEP Vaud dans le paysage académique suisse et international, notamment grâce au management de la qualité et l'attention particulière portée aux besoins des actrices et des acteurs de l'enseignement.

Pour sa part, le Conseil d'Etat a arrêté dans son programme de législature 2022-2027 les axes et les mesures prioritaires pour garantir le succès du Canton dans la durée. Le Conseil d'Etat s'engage à consolider les hautes écoles comme pôles d'excellence (mesure 1.6) ainsi qu'à adapter les capacités et modalités de formation pour pallier les pénuries de personnel identifiées (mesure 1.5). Les hautes écoles, et la HEP en particulier, ont par ailleurs un rôle majeur à jouer pour contribuer à d'autres mesures du programme de législature, notamment en termes de durabilité, d'éducation numérique, d'éducation à visée inclusive et, plus généralement, dans le renforcement de l'enseignement (post)obligatoire (mesure 3.3).

Ce plan stratégique repose donc à la fois sur les intentions du Comité de direction de la HEP, le programme de législature 2022-2027 du Conseil d'Etat et les conclusions du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022 (annexe 2). Cette démarche a permis d'identifier les enjeux prioritaires pour la HEP Vaud, qui, pour certains, s'inscrivent dans la continuité des efforts déjà engagés durant la période précédente, alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités pour le canton.

La structure du plan stratégique s'organise autour des missions fondamentales de la haute école que sont l'enseignement, la recherche, la contribution à la société ainsi que le développement de la politique institutionnelle. Pour chacun de ces quatre axes, des objectifs stratégiques, des mesures opérationnelles et des critères de réalisation ont été négociés. Les critères de réalisation sont les informations qui permettront à la DGES, chargée du suivi de la mise en œuvre du plan stratégique, d'évaluer l'atteinte des objectifs. Ils ne fixent pas directement des valeurs-seuils à atteindre, mais comprennent soit des « listes de réalisation » qui donneront un aperçu qualitatif des mesures prises, soit un suivi quantitatif qui sera analysé de manière évolutive. Les objectifs, mesures et critères de réalisation sont détaillés ci-après.

4.1 Premier axe : l'enseignement

Chargée de former aujourd'hui les enseignantes et enseignants qui formeront à leur tour les citoyennes et citoyens de demain, la HEP Vaud assume un rôle essentiel pour notre société. L'enseignement est la mission première de l'institution, les objectifs de cet axe répondent principalement aux besoins de l'école et, plus largement, de la société, notamment pour faire face aux défis qu'elle rencontre. Sept objectifs stratégiques relèvent de cet axe qui concerne uniquement la formation de base.

Le **premier objectif** vise l'adaptation des cursus tout en anticipant les besoins de l'école, des services employeurs et des partenaires, afin d'assurer une formation qui répond aux besoins du terrain et aux évolutions de l'environnement (1.1). Le terme « Ecole », inclus dans le plan stratégique HEP, désigne l'école dans toutes ses dimensions ainsi que l'ensemble de ses acteurs. La première mesure poursuit l'adaptation des formations aux besoins sociétaux tout en garantissant la qualité et le respect des cadres nationaux. Le développement de la formation bachelor quatre disciplines pour le secondaire I s'inscrit notamment dans ce cadre, mais aussi l'adaptation des filières existantes (1.1.1). La HEP prépare ainsi les futurs enseignants et enseignantes et leur permet d'acquérir des compétences qui seront nécessaires aux métiers de l'enseignement à l'avenir.

La deuxième mesure doit permettre à la formation pratique par les stages d'augmenter encore sa qualité pour répondre notamment aux recommandations émises par la Cour des comptes lors de son audit en 2022¹ (1.1.2). En collaboration avec les services employeurs, la formation pratique occupe une part importante des formations de la HEP et garantit le caractère professionnalisant de celles-ci ; un plan d'action ambitieux est ainsi d'ores et déjà initié afin d'en augmenter la qualité. Les mesures visent en particulier à réduire les inégalités de traitement dans les expériences de stages, à améliorer la sélection des praticiennes et praticiens formateurs ainsi qu'à un meilleur encadrement de la fonction. Face à l'évolution des besoins, la troisième mesure vise à maintenir une formation pertinente qui respecte la diversité des approches pédagogiques (1.1.3). La pertinence scientifique des modules de formation devra être maintenue par les compétences du personnel d'enseignement et de recherche de la HEP, et les étudiantes et étudiants doivent être sensibilisés à la diversité des approches pédagogiques existantes afin de pouvoir les mobiliser en fonction des besoins dans les classes, une place particulière devant être réservée aux méthodes d'apprentissage dont l'efficacité est scientifiquement avérée.

Le **deuxième objectif** répond au besoin de former une relève suffisante pour répondre à la demande en enseignantes et enseignants (1.2). Les besoins, tels qu'exprimés dans la partie contexte, sont importants et nécessitent une constante augmentation de la capacité de formation de la HEP Vaud. La première mesure poursuit l'effort entrepris de diversification des possibilités d'accès et des efforts d'accompagnement durant les parcours de formation (1.2.1). Des mesures visant à faciliter l'accès aux études pour toutes et tous, en particulier à celles et ceux qui souhaitent opérer une reconversion professionnelle, ont certes déjà été mises sur pied et sont utilisées, mais il convient d'ouvrir encore à d'autres profils les admissions à la HEP, en particulier dans un contexte de risque de pénurie. De surcroît, le corps enseignant constituant l'une des images de la société auxquelles sont confrontés les élèves, une plus grande diversité de parcours parmi les enseignantes et enseignants permettrait d'aborder de manière plus adéquate les différentes sensibilités représentées parmi les élèves. Une plus grande accessibilité de la HEP ne doit cependant pas conduire à une baisse de la qualité des formations. Il s'agit d'accueillir des profils différents et de soutenir ces parcours atypiques au sein des filières déjà existantes à la HEP avec les mêmes exigences. La deuxième mesure aspire à adapter les cursus de formation ou à en créer de nouveaux afin de proposer des enseignements au plus proche des besoins des établissements de formation (1.2.2). Les transformations vécues par la société se retrouvent au sein de l'école. La HEP, en tant qu'experte de l'enseignement, doit proposer des adaptations des méthodes d'apprentissage pertinentes et accompagner ces transitions.

Le **troisième objectif** s'inscrit pleinement dans la volonté du Conseil d'Etat de renforcer la formation professionnelle en consolidant la connaissance de ce domaine par les enseignantes et enseignants (1.3). Dans son Programme de législation, le Conseil d'Etat souhaite que la formation professionnelle soit considérée au même niveau que la formation générale au gymnase et compte notamment sur les acteurs et actrices de l'école pour soutenir cette vision. La première mesure vise à sensibiliser les futurs enseignants et enseignantes à leur rôle dans l'orientation des élèves (1.3.1). Le corps enseignant influence le choix des élèves et il est important qu'il puisse également valoriser la voie professionnelle. La deuxième mesure cible, quant à elle, le développement des connaissances des étudiants et étudiantes du domaine de la formation professionnelle (1.3.2). Souvent issus d'un parcours purement académique, les étudiantes et étudiants de la HEP méconnaissent le monde professionnel et ne peuvent ainsi pas promouvoir les offres de formations professionnelles de manière optimale. La HEP devra développer les connaissances de ses étudiantes et étudiants afin de participer à la promotion de la voie professionnelle.

Le **quatrième objectif** vise à poursuivre le développement de l'éducation à la durabilité (1.4). La HEP a lancé un plan d'action en janvier 2020 afin d'intégrer de manière transversale des objectifs en lien avec la durabilité. Face aux défis climatiques et sociétaux, l'école et ses futurs enseignants et enseignantes doivent se saisir de cette thématique et l'intégrer à leur pratique. La première mesure veut proposer des enseignements dans le domaine afin de doter les enseignantes et enseignants des compétences nécessaires face aux enjeux de la durabilité (1.4.1). La HEP travaille sur des modules spécifiques consacrés à l'éducation à la durabilité pour que les étudiantes et étudiants puissent acquérir les connaissances didactiques et les compétences pédagogiques nécessaires. La deuxième mesure vise à favoriser les projets des étudiants et étudiants et à encourager l'implication citoyenne dans une perspective de prise de responsabilité individuelle (1.4.2)

¹ Cour des comptes du Canton de Vaud, Rapport n°76 : Stage des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire, https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/cour_comptes/1_Rapports_d_audit/76_Rapport.pdf

Le **cinquième objectif** poursuit les efforts d'une école à visée inclusive avec la volonté de voir tous les élèves réussir (1.5). La diversité et l'accroissement des besoins des élèves entraînent des changements de paradigme dans l'enseignement ; ces changements se répercutent sur la formation des enseignantes et enseignants. La première mesure prévoit que les futurs professionnels et professionnelles puissent agir en tenant compte de la diversité des élèves et de leurs besoins (1.5.1). Afin de favoriser l'apprentissage de l'ensemble des élèves, l'enseignante et l'enseignant doivent disposer de nombreuses compétences et utiliser diverses approches acquises tout au long de leur parcours de formation. A la suite des efforts déjà entrepris, la HEP doit poursuivre la transformation des plans d'études et des modules de formation proposés. La deuxième mesure aspire à sensibiliser les étudiantes et étudiants à leur influence sur les élèves et leur parcours scolaires (1.5.2). Les futurs enseignants et enseignantes doivent prendre conscience des diversités et des inégalités auxquelles ils seront confrontés dans les classes ainsi que des pratiques à mobiliser.

Le **sixième objectif** continue les efforts de développement des connaissances et compétences dans le domaine de l'éducation numérique et technique, notamment dans le cadre de l'intégration de cette branche dans le Plan d'études romand (1.6). La première mesure consiste à développer chez les étudiantes et étudiants les compétences nécessaires à enseigner la nouvelle discipline (1.6.1). Le champ des connaissances nécessaires à l'enseignement de cette nouvelle discipline est vaste et nécessite une solide compréhension de l'univers du numérique. Le développement de l'offre de formation se poursuit ainsi à la HEP pour permettre aux futurs enseignants et enseignantes d'acquérir les compétences nécessaires dans ce domaine. La première mesure est complétée par une deuxième qui a pour objectif d'intégrer le numérique dans la pratique professionnelle (1.6.2). Cela concerne plus particulièrement la manière d'apprendre et d'enseigner et le recours aux différents outils numériques. Le développement technologique offre de multiples possibilités qu'il s'agit de mettre à profit dans l'enseignement. La troisième mesure veut augmenter les vocations des élèves pour les domaines MINT grâce aux enseignantes et enseignants (1.6.3). Ce dernier aspect, repris du précédent plan stratégique, vise à sensibiliser les étudiantes et étudiants à leur rôle dans la transmission des savoirs. Avec un besoin accru de main-d'œuvre dans les domaines MINT, il est important que l'intérêt pour ces branches soit suscité pour le plus grand nombre, en particulier chez les jeunes filles, et ce, dès le plus jeune âge.

Dans un contexte plurilingue et multiculturel, le **septième objectif** vise à développer davantage les compétences des futurs enseignants et enseignantes (1.7). Afin de faciliter l'intégration de la diversité, des enseignements liés à l'identité linguistique, culturelle et sociale sont donnés à la HEP. Le renforcement de la maîtrise des langues est un défi majeur et c'est la première mesure de cet objectif (1.7.1). La HEP constate un manque d'enseignantes et d'enseignants en langues nationales et étrangères et a ainsi adopté un plan d'action avec des exigences plus soutenues et des programmes de formation spécifiques. La deuxième mesure concerne la mobilité étudiante et poursuit son encouragement après une crise sanitaire qui a entravé son développement (1.7.2). L'expérimentation d'autres systèmes de formation constitue une valeur ajoutée dans le parcours des étudiantes et étudiants et permet d'appréhender un décalage culturel formateur.

Axe 1 – ENSEIGNEMENT : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
1.1 Garantir la qualité des programmes de formation tout en anticipant avec les employeurs l'évolution des besoins de l'Ecole	1.1.1 Réviser les plans d'études des formations de base en tenant compte de l'évolution des besoins cantonaux ainsi qu'en garantissant le respect des cadres nationaux et la qualité de la formation	- Tableau de bord des règlements d'études par programme - Tableau de bord des reconnaissances CDIP - Enquête de satisfaction auprès des employeurs
	1.1.2 Optimiser la formation pratique en stage en collaboration avec les établissements partenaires de formation	- Nombre et part de PraFos certifiés en formation ou suppléants par programme - Evolution du taux de réussite des stages - Nombre de stages et par type de stage - Tableau de bord du suivi des recommandations de la Cour des comptes
	1.1.3 Garantir le caractère professionnalisant des formations en intégrant l'évolution des besoins de l'Ecole, dans le respect de la diversité des approches pédagogiques	- Nombre d'intervenants par programme et par type, simultanément engagés dans la pratique professionnelle visée - Tableau de bord des réunions et projets conduits avec les services employeurs, avec les établissements scolaires et avec les associations professionnelles
1.2 Former suffisamment de professionnels enseignants pour répondre aux besoins des services d'enseignement	1.2.1 Consolider les diverses possibilités d'accès aux études et accompagner les étudiantes et étudiants dans leurs cursus	- Nombre et part d'étudiants par type d'accès - Nombre et part d'étudiants bénéficiant de mesures d'accompagnement - Taux d'insertion professionnelle par programme - Tableau de bord des mesures d'accompagnement
	1.2.2 Adapter les cursus de formation existants ou en créer de nouveaux, notamment en mobilisant des nouveaux modes d'enseignement	- Nombre d'étudiants et diplômés par programme - Liste des réalisations
1.3 Consolider la connaissance du monde professionnel des futurs enseignants et enseignantes	1.3.1 Former les futurs enseignants et enseignantes à leur rôle dans l'orientation du cursus de formation	- Nombre d'étudiants concernés par une mesure - Liste des réalisations
	1.3.2 Développer les connaissances des étudiants et étudiantes dans le domaine de la formation professionnelle	- Nombre d'étudiants concernés par une mesure - Liste des réalisations
1.4 Intégrer l'éducation à la durabilité dans les programmes de formation	1.4.1 Développer des enseignements spécifiques dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité	- Nombre d'étudiants concernés par un enseignement spécifique - Liste des enseignements spécifiques
	1.4.2 Favoriser les projets des étudiantes et étudiants dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité	- Liste des projets

1.5 Former les futures enseignantes et enseignants à exercer au sein d'une Ecole à visée inclusive et à agir pour la réussite de tous les élèves	1.5.1 Développer la capacité des étudiantes et étudiants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins des élèves par des pratiques différenciées, en collaboration avec les différents intervenants	- Enquête auprès des directions d'établissement scolaire
	1.5.2 Sensibiliser les étudiantes et étudiants aux inégalités et à leur influence sur les parcours scolaires et professionnels	- Nombre d'étudiants concernés par formation spécifique - Liste des réalisations
1.6 Renforcer les connaissances et les compétences dans le domaine de l'éducation numérique et technique	1.6.1 Développer chez les étudiantes et étudiants les connaissances et les compétences numériques nécessaires à la mise en œuvre de la discipline « éducation numérique »	- Nombre d'étudiants concernés par formation spécifique - Liste des formations spécifiques
	1.6.2 Développer chez les étudiantes et étudiants la capacité à intégrer le numérique dans leur pratique professionnelle	- Nombre d'étudiants concernés par formation spécifique - Liste des formations spécifiques
	1.6.3 Développer la capacité des étudiantes et étudiants à susciter des vocations dans les domaines MINT pour tous les élèves	- Nombre d'étudiants concernés par formation spécifique - Liste des réalisations
1.7 Consolider les compétences des futurs professionnels et professionnelles à exercer leur profession dans un contexte plurilinguistique et multiculturel	1.7.1 Renforcer la maîtrise des langues nationales/étrangères par les étudiantes et étudiants	- Nombre d'étudiants par programme et selon le niveau de langue atteint - Principales actions entreprises par programmes
	1.7.2 Encourager la mobilité étudiante	- Nombre d'étudiants ayant participé à un programme de mobilité OUT et IN - Liste des programmes de mobilité par type

4.2 Deuxième axe : La recherche

L'enseignement dans les hautes écoles s'appuie sur la recherche, qui permet de générer de nouvelles connaissances à destination du monde académique et du monde professionnel. Le développement important de cet axe ces dernières années a permis à la HEP Vaud d'atteindre un niveau d'expertise reconnu en Suisse et à l'international sur le plan académique ainsi que dans le milieu de l'enseignement. Quatre objectifs stratégiques relèvent de cet axe.

Le **premier objectif** vise à poursuivre la production de connaissances mais aussi des ressources à destination de l'école (2.1). La poursuite du développement de la recherche assure un soutien continu aux professionnelles et professionnels de l'école, notamment par la production de ressources pédagogiques, éducatives et didactiques. La première mesure vise à ce que la recherche accompagne les changements de l'école, notamment en collaboration avec les établissements scolaires (2.1.1). La HEP souhaite la meilleure adéquation possible entre l'orientation de ses recherches et les besoins du terrain, les projets collaboratifs sont ainsi particulièrement encouragés. La deuxième mesure cherche à développer des projets dans des domaines émergents et innovants (2.1.2), comportant des enjeux sociétaux suscitant des questionnements et des besoins. La HEP souhaite se profiler pour la période 2022-2027 dans les domaines de l'éducation à la durabilité, de l'école à visée inclusive et de l'éducation numérique.

Le **deuxième objectif** consiste à diversifier davantage le financement de la recherche grâce à l'obtention de financements externes gages de renommée et d'attractivité (2.2). La mesure consiste à consolider les efforts déjà entrepris afin d'augmenter l'apport de fonds de tiers (2.2.1). Il s'agit d'augmenter le nombre de projets qui obtiennent des subventions et la quantité d'argent reçue par la HEP de la part d'entité externe, comme le FNS par exemple.

Le **troisième objectif** poursuit le développement d'une recherche interinstitutionnelle (2.3), par une mesure prévoyant le soutien des projets partagés avec des institutions partenaires en Suisse ou à l'étranger (2.3.1). Les projets de recherche en co-construction avec des partenaires nationaux et internationaux produisent une expertise de haute qualité, qui est, de plus, particulièrement reconnue par la communauté scientifique.

Le **quatrième objectif** participe à la réalisation de la stratégie nationale pour l'Open Access (2.4). La mesure consiste à développer les outils et la culture nécessaires à un partage libre des résultats de la recherche (2.4.1). La HEP a créé en 2020 un pôle dédié à l'Open Science et participe au mouvement national vers un objectif de 100% des publications scientifiques en accès libre d'ici 2027. Un des enjeux majeurs de la période 2022-2027 sera de mettre en œuvre les structures numériques dédiées aux stockages des données.

Axe 2 – RECHERCHE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
2.1 Produire des connaissances scientifiques et développer des ressources à destination des professionnelles et professionnels de l'Ecole en adéquation avec les enjeux sociétaux	2.1.1 Soutenir les réflexions politiques et celles sur les pratiques professionnelles face aux changements de l'Ecole, en favorisant les approches collaboratives et participatives	- Liste des projets ayant une approche collaborative et/ou participative
	2.1.2 Développer des projets de recherche dans des domaines scientifiques et professionnels émergents et innovants	- Liste des projets de recherche dans le domaine de l'innovation - Liste sur des projets FRI participant de l'innovation pédagogique
2.2 Diversifier le financement de la recherche par le développement de l'apport de fonds externes	2.2.1 Consolider la part de fonds externes dans le financement des recherches, notamment celles portant sur l'enseignement, l'apprentissage et la formation, dans une culture du travail en projet	- Volume et part des subventions de fonds tiers par bailleurs de fonds - Nombre et types de postes financés sur fond tiers - Evolution du volume de subvention de fonds de tiers à partir de l'année de référence 2021 - Liste des projets en cours sur base de fonds externes
2.3 Développer une recherche interinstitutionnelle sur le plan national et international	2.3.1 Développer des projets de recherche en co-construction avec des partenaires nationaux et internationaux	- Liste des nouveaux projets de partenariat au niveau national et international - Tableau de bord des conventions de recherche en cours et nouvelles

2.4 Contribuer à la mutation numérique de la recherche et du développement en lien avec les objectifs de l'Open science	2.4.1 Mettre en œuvre une culture académique de partage des données et de diffusion libre des résultats, tant auprès de la communauté scientifique que des professionnelles et professionnelle, dans le respect des règles éthiques de l'institution	- Nombre de publications Open Access (OA) et proportion sur l'ensemble des publications - Ecart par rapport à l'objectif fixé par swissuniversities - Part par types de publication par rapport à l'ensemble des publications de la HEP - Démarches et actions pour une mise en œuvre rejoignant les objectifs nationaux en matière de données de recherche ouvertes (Open Research Data, ORD) et OA (swissuniversities)
--	--	---

4.3 Troisième axe : La contribution à la société

Outre ses missions de formation de base et de recherche, la HEP Vaud est aussi un vecteur de changement dans la transformation sociétale en cours. La haute école accompagne ainsi les actrices et acteurs de la formation à travers l'évolution de l'école par son expertise dans les domaines des apprentissages et de l'enseignement. La HEP Vaud devra ainsi accompagner la mutation de la formation continue vers un modèle « Lifelong learning ». Il est en effet nécessaire que le corps enseignant puisse régulièrement mettre à jour ses compétences par de la formation continue. La HEP Vaud doit aussi proposer une offre de formation adaptée aux besoins du terrain, évolutive, attractive et innovante. Trois objectifs stratégiques relèvent de cet axe.

Le canton attend notamment de la HEP une expertise pour les établissements de formation – c'est le sens du **premier objectif** (3.1). La première mesure est d'assumer le rôle d'institution de premier plan pour le système éducatif et de renforcer la visibilité de l'expertise de la HEP auprès de l'ensemble de ses partenaires en tant que partenaire de référence (3.1.1). La deuxième mesure vise le soutien de l'ensemble des acteurs et actrices de l'école à travers la formation continue de type « Lifelong learning » (3.1.2). Il s'agit d'accompagner le personnel enseignant ainsi que les services employeurs dans l'évolution de l'école, notamment dans les domaines organisationnels. Le soutien du système de formation passe également par le partage d'expériences, la mise à disposition d'expertise ou encore le soutien ponctuel.

Le **deuxième objectif** vise à poursuivre le développement de l'offre de formation continue et d'ainsi répondre aux besoins des enseignantes et enseignants tout au long de leur carrière, ceci en collaboration avec les établissements (3.2). La première mesure concerne spécifiquement l'entrée en fonction et notamment le projet de tutorat (3.2.1). Les jeunes enseignantes et enseignants doivent pouvoir jouir d'un accompagnement lors de leur entrée en fonction afin de garantir une bonne transition du statut d'étudiant à celui de professeur, ceci afin d'augmenter la rétention dans la fonction. La deuxième mesure concerne l'ensemble du parcours professionnel et la dimension de « Lifelong learning ». Il est aujourd'hui nécessaire de proposer des formations permettant le développement de nouvelles connaissances et l'acquisition de nouvelles compétences en partenariat avec les services employeurs (3.2.2). Ces derniers, ainsi que la HEP, doivent rendre visibles les possibilités ouvertes par la formation continue, dès la formation de base et au travers de l'entier du cycle de vie des enseignantes et enseignants. La troisième mesure vise à proposer des modalités de formation innovantes et attractives pour le personnel enseignant (3.2.3) dans le but d'augmenter le nombre de personnes qui prennent part à des formations continues. La quatrième mesure cherche à attirer de nouveaux public (3.2.4). Le domaine de la formation ne s'arrête en effet pas à l'école et les compétences de la HEP dans les méthodes d'apprentissage et d'enseignement pourraient être destinées à un public plus large.

La HEP accompagne les établissements pour faire face à de nombreux enjeux sociétaux, le **troisième objectif** s'y rapporte et vise à ce que la HEP soit perçue comme partenaire de référence dans les domaines prégnants et qu'elle accompagne les établissements lors de ces mutations (3.3). La première mesure concerne les enjeux liés à l'éducation à la durabilité (3.3.1). Les pratiques pédagogiques sur cette thématique récente méritent un développement plus important afin de former les citoyennes et citoyens de demain. La deuxième mesure se rapporte au développement des compétences des enseignantes et enseignants à agir en tenant compte de la diversité et des besoins des élèves (3.3.2). L'école à visée inclusive et son implémentation passe également par la formation continue et le soutien des établissements à la mise en place de dispositifs ad hoc. La troisième mesure a trait aux compétences numériques et à la capacité d'intégrer cette dimension dans les pratiques professionnelles (3.3.3). L'effort de formation continue se poursuit afin d'assurer l'introduction de la nouvelle branche d'enseignement ainsi que la bonne intégration des pratiques.

Axe 3 – CONTRIBUTION A LA SOCIETE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
3.1 Renforcer le rôle d'expert pour les établissements de formation et soutenir l'évolution de l'Ecole	3.1.1 Assurer un rôle de premier plan au service du système éducatif et renforcer sa visibilité auprès des partenaires	- Types et nombre d'actions et partenariats
	3.1.2 Soutenir l'ensemble des acteurs de l'Ecole dans le développement et l'évolution du système éducatif, notamment par la formation continue dans les domaines organisationnels (« Lifelong learning »)	- Nombre des actions de formation et de participants - Types de formations dans les domaines organisationnels mis en œuvre
3.2 Poursuivre l'évolution de l'offre de formation continue afin de répondre aux besoins des enseignantes et enseignants tout au long de leur carrière et en collaboration avec les employeurs	3.2.1 Accompagner le personnel enseignant lors de l'entrée en fonction	- Nombre des actions de formation et de participants - Types d'actions mises en œuvre
	3.2.2 Soutenir le personnel enseignant pendant leur parcours professionnel (« Lifelong learning »)	- Nombre de participantes et participants aux formations continues certifiées et attestées - Types de prestations de formation mises en œuvre
	3.2.3 Développer des modalités de formation innovantes, ouvertes et attractives à l'intention du public enseignant	- Liste des nouvelles modalités de formation - Principaux changements effectués (nouvelle formation, modification, suppression)
	3.2.4 Ouvrir la formation continue à de nouveaux publics actifs dans le domaine de la formation	- Nombre de participants identifiés comme « nouveaux publics » - Etat de développement de l'offre de formation
3.3 Intervenir comme partenaire de référence sur les enjeux sociétaux et leurs incidences sur le système éducatif	3.3.1 Proposer une offre de formation dans les domaines de l'éducation à la durabilité	- Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine - Principales expertises réalisées
	3.3.2 Développer et soutenir la capacité des enseignantes et enseignants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins de l'ensemble des élèves	- Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine - Principales expertises réalisées
	3.3.3 Contribuer à la formation des actrices et des acteurs de l'Ecole pour développer leurs compétences numériques et leurs capacités à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles	- Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine - Principales expertises réalisées

4.4 Quatrième axe : La politique institutionnelle

La HEP doit faire face à de nombreux défis en matière de gestion et de fonctionnement interne de l'institution à la suite de sa forte croissance passée, mais également à venir. Ce quatrième axe touche au développement institutionnel de la HEP, tant en ce qui concerne ses ressources humaines que ses infrastructures. Deux objectifs stratégiques relèvent de cet axe.

Le **premier objectif** se concentre sur les différentes évolutions et défis auxquels l'institution doit répondre et aux adaptations qui seront nécessaires (4.1). La première mesure concerne l'organisation de la HEP au niveau de ses services, de sa gouvernance et de ses différents sites d'enseignement (4.1.1). En effet, la forte croissance de la haute école nécessite des adaptations pour répondre aux besoins actuels et à venir des étudiants et étudiantes ainsi que du personnel. Le déploiement sur plusieurs sites de la HEP Vaud implique également des changements organisationnels et techniques ainsi que le développement d'une nouvelle culture. En 2019, la HEP a obtenu l'accréditation institutionnelle sans recommandation, son système qualité ayant été souligné à cette occasion.

La deuxième mesure vise à maintenir le système d'assurance qualité à un haut niveau et effectuer les changements nécessaires au développement de la culture qualité (4.1.2). La troisième mesure porte sur la réalisation du plan d'action Durabilité et éducation de la HEP (4.1.3). Elle prend ainsi part aux efforts étatiques pour une utilisation durable des infrastructures et cherche à mettre en œuvre de nouvelles pratiques. La quatrième mesure concerne l'image de l'institution en Suisse et à l'étranger (4.1.4). Ces dernières années, la HEP a vu sa renommée grandir et il s'agit à l'avenir de poursuivre ce rayonnement, notamment à l'étranger.

Le **deuxième objectif** porte davantage sur les ressources humaines et le cadre de travail de la HEP dans le but d'être attractif en tant qu'employeur et de développer les compétences du personnel de l'institution (4.2). La première mesure prévoit la planification des besoins en locaux pour les années à venir en prenant en compte le taux d'encadrement des étudiants et étudiants ainsi que le taux d'occupation des salles (4.2.1). Une planification rigoureuse permettra d'anticiper les besoins et d'assurer une adéquation des ressources. La deuxième mesure concerne la formation continue des employées et employés de la HEP, avec notamment un accent sur la formation des cadres (4.2.2). Avec une croissance continue de l'institution et des effectifs, les cadres doivent voir leurs compétences managériales croître. La troisième mesure touche les actions en lien avec l'égalité, la diversité et la santé et sécurité au travail (4.2.3). Ces thématiques font déjà l'objet d'actions de la part de l'institution mais leur poursuite est nécessaire pour accompagner le développement de la HEP.

Axe 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : Synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
4.1 Adapter le fonctionnement de la HEP Vaud à l'évolution de son environnement	4.1.1 Proposer des adaptations de la gouvernance et des services de la HEP en regard des exigences et effectifs actuels et futurs dans un contexte multisite	- Principales réalisations en faveur du développement du campus multisite - Etat des besoins en termes d'évolution de l'organisation
	4.1.2 Poursuivre l'atteinte des exigences de qualité découlant du statut de haute école accréditée	- Tableau de bord du suivi de l'accréditation - Principales réalisations en faveur du développement de la culture qualité et du système d'assurance qualité - Principales démarches qualité participant de l'« orientation client » de la HEP Vaud
	4.1.3 Mettre en œuvre les aspects institutionnels du plan d'action Durabilité et éducation à la durabilité et veiller à son actualisation	- Etat de réalisation des actions
	4.1.4 Poursuivre le rayonnement institutionnel au niveau national et international	- Principales réalisations en faveur du rayonnement institutionnel - Principales réalisations en faveur du développement d'une « corporate identity »
4.2 Poursuivre le développement des ressources et la qualification du personnel en veillant à proposer un cadre de travail attractif	4.2.1 Planifier les besoins en infrastructures tout en veillant à un usage efficient des locaux	- Taux d'occupation des salles et horaires d'occupation - Taux d'encadrement des étudiants - Etat des planifications des besoins à 10 ans
	4.2.2 Garantir l'employabilité du personnel administratif de la HEP Vaud et soutenir la relève scientifique du personnel d'enseignement et de recherche	- Nombre et répartition du personnel en formation continue - Principales réalisations en matière de formation du personnel - Etat d'avancement de la formation des cadres
	4.2.3 Promouvoir les thématiques de l'égalité, de la diversité et de la santé et sécurité au travail auprès de la Communauté HEP	- État d'avancement des actions en faveur de l'égalité des chances et de la diversité - Principales réalisations en matière de santé et sécurité au travail

5. CONSEQUENCES

5.1 Constitutionnelles, 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 (LHEP) ainsi qu'à celles de son règlement d'application.

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

5.2.1 Conséquences potentielles du plan stratégique sur le budget de la HEP Vaud

i. Conséquences potentielles sur les charges de la HEP Vaud

Les mesures du plan stratégique 2022-2027 pourraient engendrer pour la HEP des augmentations structurelles de charges évaluées à une hauteur moyenne de CHF 1.9 millions par an pendant la période 2024-2027. Ces augmentations sont détaillées par axe dans le tableau (Tableau 4).

Tableau 4 – Evolution budgétaire de la HEP au titre du plan stratégique

Charges par axes (CHF)	2024	2025	2026	2027	Croissance 2024-2027
Axe 1 : Enseignement	1'935'000	1'905'000	949'000	295'000	5'084'000
Axe 2 : Recherche	190'000	-	70'000	25'000	285'000
Axe 3 : Contribution à la société	140'000	167'000	400'000	400'000	1'107'000
Axe 4 : Politique institutionnelle	720'000	140'000	140'000	140'000	1'140'000
Total général	2'985'000	2'212'000	1'559'000	860'000	7'616'000

Les objectifs de l'axe 1 (enseignement) représentent deux tiers de l'augmentation des charges projetée sur la période. L'augmentation prévue de CHF 5 millions découle principalement de la mesure visant à adapter les programmes de formation (mesures 1.1.1). Il s'agit en particulier de financer le nouveau programme de formation bachelor pour l'enseignement de quatre disciplines au secondaire I conformément aux besoins des services employeurs et au Programme de législature 2022-2027 du Conseil d'Etat. Cette mesure représente plus de la moitié de l'augmentation de charge prévue pour ce plan stratégique.

Les objectifs touchant à la recherche (axe 2) participent pour 4% à l'augmentation des charges (CHF 285'000.-). Le financement de ces objectifs passera par une augmentation annuelle d'environ CHF 100'000.- des fonds de tiers attendus.

L'augmentation des charges prévue pour la contribution à la société (axe 3) est destinée à renforcer la formation continue et l'accompagnement tout au long de la vie pour un montant de CHF 1'107'000.- (14%).

L'axe politique institutionnelle (axe 4), enfin, participe pour 15% à l'augmentation des charges (CHF 1'140'000.-). Ces montants sont nécessaires pour l'engagement de forces pour faire face à la croissance de l'institution passée et à venir, notamment dans un contexte multisite.

ii. Conséquences potentielles sur les revenus de la HEP Vaud

Au vu des objectifs fixés dans ce plan stratégique, l'augmentation des dépenses de la HEP liée au plan stratégique devrait être cofinancée par le Canton de Vaud et des fonds de tiers supplémentaires.

Afin de financer l'augmentation annuelle des coûts structurels engendrés par la réalisation de la totalité du plan stratégique, le Comité de direction de la HEP devrait solliciter de l'Etat de Vaud, dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle, une augmentation de la subvention cantonale à hauteur de 95% des coûts du plan stratégique, soit CHF 7,2 millions sur la période 2024-2027. La différence devrait être couverte par la croissance des fonds de tiers pour le financement des activités de recherche (Tableau 5).

Tableau 5 – Evolution budgétaire de la HEP au titre du plan stratégique

Croissance annuelle (CHF)	2024	2025	2026	2027	Total 2024-2027
Charges HEP	2'985'000	2'212'000	1'559'000	860'000	7'616'000
dont subvention cantonale	2'885'000	2'112'000	1'459'000	760'000	7'216'000
dont fonds de tiers pour la recherche	100'000	100'000	100'000	100'000	400'000

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires futures qui seront prises annuellement par le Grand Conseil, notamment de compléments de ressources qui pourraient être alloués pour l'accroissement du nombre d'étudiants.

Le décret présenté ci-joint pour adoption ne comporte ainsi pas de décision sur un engagement des dépenses. Le degré de réalisation du plan stratégique attendu de la HEP sera déterminé en fonction de ces décisions budgétaires ultérieures.

5.3 Conséquences en terme 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

La durabilité est au cœur du plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de la HEP Vaud. Elle se déploie au travers de cinq mesures dans les quatre axes que sont l'enseignement (1.4.1, 1.4.2), la recherche (2.1.2) les liens à la société (3.3.1) et le développement institutionnel (4.1.3).

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

Le plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de la HEP Vaud (PS HEP) s'inscrit pleinement dans le Programme de législature 2022–2027 du Conseil d'Etat. Plus du trois quarts des mesures du PS HEP répondent aux mesures et actions définies par le Conseil d'Etat.

La mesure 1.6 du Programme de législature « Consolider les hautes écoles (UNIL, HES, HEP) et le CHUV comme pôles d'excellence » s'accompagne d'un ensemble d'actions qui se déclinent, dans le PS HEP, au travers d'une dizaine de mesures. Les mesures 2.1.2, 2.3.1 et 4.1.4 du PS HEP correspondent directement à l'action du Programme de législature visant le soutien à la recherche et le renforcement du rayonnement national et international des hautes écoles. Les mesures 3.1.2, 3.2.2 et 4.2.2 permettent de valoriser le rôle central des hautes écoles en matière de formations continues et de « Lifelong learning ». Les mesures 1.2.1 et 1.2.2 doivent permettre à l'institution de contribuer au dispositif cantonal visant à pallier les pénuries de personnels identifiées sur le moyen et le long terme. Enfin, les mesures 1.2.2, 4.1.3 et 4.2.1 du PS HEP s'inscrivent dans la volonté du Conseil d'Etat d'assurer le développement des infrastructures des hautes écoles en renforçant l'exemplarité en termes de durabilité et en tenant compte des méthodes et technologies d'enseignement.

Au-delà de la mesure 1.6 spécifique aux hautes écoles, de nombreuses mesures du PS HEP contribuent à la réalisation du Programme de législature, en particulier la mesure 3.3 « Renforcer l'enseignement (post)obligatoire, garantir la cohérence du système éducatif dans une perspective d'efficacité et d'équité et assurer la relève ». La mesure du Programme de législature intègre deux objectifs directement liés à la HEP qui sont « valoriser l'attractivité des métiers de l'école et de la formation » et « adapter la formation du corps enseignant » ; ces deux mesures se retrouvent dans les objectifs 1.1, 1.2, 2.1, 3.1 et 3.2 du PS HEP. D'autres mesures visent les mêmes objectifs que le Conseil d'Etat, notamment par la mise en œuvre des projets d'éducation numérique (mesures 1.6.1, 1.6.2 et 3.3.3), d'école à visée inclusive (mesures 1.5.1, 1.5.2 et 3.3.2), d'éducation à la durabilité (mesures 1.4.1, 1.4.2 et 3.3.1), et de renforcement de la mobilité linguistique (mesures 1.7.1 et 1.7.2).

D'autres éléments du Programme de législature trouvent également un écho dans les mesures du PS HEP, comme la valorisation et la promotion de la formation professionnelle (mesures 1.3.1 et 1.3.2) ainsi que l'encouragement des filières MINT pour tous les élèves (mesure 1.6.3). Enfin, les mesures 4.2.2 et 4.2.3 du PS HEP partagent l'esprit du Programme de législature en ce qui concerne la politique du personnel.

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

Néant.

5.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

5.10 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

5.12 Simplifications administratives

Néant.

5.13 Protection des données

Néant.

5.14 Protection des données

Néant.

6. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret sur le Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud.

ANNEXES

1. Plan d'intentions de la HEP Vaud 2022-2027
2. Rapport de suivi pluriannuel du Plan stratégique 2017-2022 de la HEP Vaud

PROJET DE DÉCRET

Sur le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

du 24 mai 2023

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique.

Art. 2

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Haute école pédagogique
du canton de Vaud

hep/ Plan d'intentions 2022-2027

Haute école pédagogique
du canton de Vaud

hep/ Plan d'intentions 2022-2027



swissuniversities



Table des matières

Notre mission, notre mandat	5
Nos principaux défis	9
Le Plan d'intentions de la HEP Vaud : statut et objectifs	13
Les 4 axes du Plan d'intentions 2022-2027	17
Liste des objectifs stratégiques	21
Objectifs et mesures	
1 Axe 1 – L'enseignement	23
2 Axe 2 – La recherche	31
3 Axe 3 – Contribution à la société	35
4 Axe 4 – Politique institutionnelle	39
Critères de réalisation en lien avec les objectifs et mesures	47
Les moyens chiffrés de notre politique	53
Portrait de la HEP Vaud : faits et chiffres	61



mission

Notre mission, notre mandat

mandat

Notre mission

Fondement de la démocratie, l'éducation est pour la Suisse une priorité absolue, la matière grise étant la toute première et la plus précieuse de ses richesses. Clé indispensable à l'autonomie, à la liberté d'agir et de penser, à la responsabilité et à l'intégration de chacune et de chacun dans le corps social, l'éducation contribue directement au développement de toute la société par l'exercice de la citoyenneté et la consolidation durable du bien-être collectif.

Dans un contexte général où ne cessent de s'accroître les défis – environnementaux, sociaux, sanitaires et géopolitiques –, la HEP Vaud prépare aux professions de l'enseignement et offre des prestations de formation tout au long de la carrière. Afin de suivre au plus près les évolutions des métiers et des besoins, ses offres de formation sont sans cesse adaptées.

Résultant du processus de tertiarisation, la HEP Vaud est devenue une actrice à part entière du monde de l'éducation. Notre mission est d'y construire des compétences, d'y produire du savoir, de créer du lien et du sens, d'y ajouter de la valeur, pour nourrir cette cohésion sociale garantissant à chacune et à chacun de trouver sa place et de progresser, dans le respect, la dignité et l'égalité des chances.

Notre mandat

Le mandat de la HEP Vaud est clairement défini par la Loi sur la HEP (LHEP) dans son article 3. Il s'inscrit dans le cadre de la Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE). Ce mandat consiste à :

- offrir une formation de niveau tertiaire aux étudiantes et aux étudiants qui se destinent à enseigner aux degrés primaire, secondaire I, secondaire II ou dans le domaine de la pédagogie spécialisée ;
- accompagner les actrices et les acteurs du système éducatif dans leur développement professionnel et la mise en œuvre de changements majeurs tels que les nouvelles législations, les enjeux sociétaux liés à la durabilité, à l'École à visée inclusive et aux mutations technologiques ;
- produire et diffuser des savoirs et des propositions innovantes dans les domaines de la pédagogie, de la didactique et des sciences de l'éducation par l'enseignement et la recherche ;

- participer à la formation doctorale dans ses champs de compétences;
- contribuer à l'acquisition des compétences requises par d'autres métiers de l'enseignement et de la formation;
- exercer une fonction de service en faveur de la collectivité et contribuer au débat de société.

Dans l'accomplissement de ses missions, la HEP Vaud développe également le sens de la responsabilité pédagogique et sociale des enseignant·e·s, ainsi que leur sens critique.





Nos principaux défis

Le premier objectif assigné par la Confédération aux Hautes écoles suisses est celui de «créer un environnement favorable à un enseignement et une recherche de qualité» (LEHE, art. 3, juin 2011).

La HEP Vaud n'a cessé de poursuivre cette ambition depuis son ouverture en 2001. Elle a également montré son excellent niveau d'adaptation durant les cinq années couvrant le Plan d'intentions 2017-2022. Les défis sociétaux, organisationnels et sanitaires n'ont en effet pas manqué pour tester la solidité de l'institution et sa résilience.

Considérant l'augmentation constante de ses effectifs, la HEP Vaud entend adopter une posture plus active au service des institutions d'enseignement et de la société pour garantir la qualité professionnelle et académique des formations qu'elle dispense, en poursuivant sa collaboration avec les services cantonaux et les établissements partenaires de formation.

Dans ce contexte, le Plan d'intentions 2022-2027 est marqué par de nombreux chantiers transversaux auxquels la HEP Vaud s'attelle déjà afin d'assumer pleinement sa responsabilité pédagogique et sociale.

La capacité d'anticiper les besoins des professions de l'enseignement, de la formation et de l'éducation représente, plus que jamais, une responsabilité que les Hautes écoles pédagogiques doivent assumer. Celle-ci étant requise pour faire face aux enjeux cruciaux de transformation de l'École dans toutes ses dimensions. La HEP Vaud en est pleinement consciente et entend donner à sa stratégie pour l'innovation un nouvel élan dans ce domaine afin de répondre aux exigences les plus élevées de sa mission. En 2020, l'institution a plus particulièrement renforcé sa dynamique de veille sur les métiers en développant des nouvelles stratégies consistant à scruter, à la manière d'un radar, l'environnement de l'École dans toutes ses dimensions, qu'elles soient sociétale, économique, politique, technologique ou culturelle. L'objectif est d'identifier les changements susceptibles d'impacter l'École et ses métiers pour mieux cerner les contours futurs de l'École et soutenir le pilotage de sa transformation. À cette fin, une «Interface Métiers Innovation (IMI)» a été créée. Elle a pour vocation de devenir un espace permanent où se croisent et s'enrichissent les savoirs et les représentations relatives à l'École du futur et à l'avenir des professions de l'enseignement, quel que soit l'ancrage des parties prenantes, dans la recherche, l'expertise ou la pratique.

«L'École du futur»:
une adéquation toujours
plus forte aux exigences
du réel

Parmi les facteurs clés de la métamorphose actuelle et future de l'École, le développement des technologies et des médias numériques est particulièrement scruté, car il bouleverse l'accès et le rapport à la connaissance, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Le numérique n'implique pas seulement des changements d'habitudes, il modifie aussi la manière d'apprendre, de travailler et d'établir des relations. Face à cette révolution technologique, mais également face aux évolutions constantes de la société et des professions de l'enseignement, la HEP Vaud soutient la montée en compétences de l'ensemble de sa communauté.

Faciliter les formations tout au long de la vie et leur accompagnement

Dans un même souci d'adéquation aux besoins actuels et futurs de la société, de l'École et des individus en activité, l'offre de formation de la HEP Vaud s'appuie sur le principe de la formation permanente (*Life-long learning*) pour offrir à ses usagères et à ses usagers, à toutes les étapes de leur carrière (candidat·e·s – étudiant·e·s – professionnel·le·s en exercice), la possibilité de développer en continu leurs compétences. La HEP Vaud entend promouvoir de manière plus soutenue les perspectives concrètes de carrières académiques et professionnelles dans les champs de la formation et de l'éducation, y compris à l'interne, en regard des effets positifs que ce type d'approche entraîne sur la relève. Également attentive à la variété de ses publics, la HEP Vaud souhaite poursuivre la consolidation de mesures susceptibles de favoriser l'accès aux études de personnes au bénéfice de parcours atypiques ou désireuses de se réorienter vers l'enseignement. Elle déploie également les mesures d'accompagnement à même de soutenir la réussite, à niveau égal d'exigences, des étudiant·e·s issus de différents milieux sociaux et/ou ayant des besoins particuliers.

Un campus en adéquation avec les exigences du déploiement institutionnel

Ces dernières années ont vu se déployer de nouveaux espaces de bureaux et d'études sur le site du quartier de Sébeillon-Sévelin, rebaptisé «HEP docks». Pour assurer la croissance en adéquation avec sa mission, l'extension va se poursuivre avec sa localisation sur un troisième site aux Côtes de la Bourdonnette à Chavannes-près-Renens. Une HEP Vaud désormais multisite représente un nouveau défi pour assurer le maintien de la qualité des études et des conditions de travail. Mais l'agrandissement du campus offre aussi l'occasion de renforcer une exploitation orientée vers la durabilité.

En parallèle, il s'agit d'investir une thématique sur laquelle le Comité de direction travaillait déjà avec énergie avant la pandémie : la santé et la sécurité au travail. Diverses mesures seront poursuivies tout au long de la période 2022-2027, dans une visée de prévention et de gestion des risques.

Dans le champ des ressources humaines, la HEP Vaud continuera d'attacher la plus grande importance à l'adéquation de ses ressources lui permettant d'assurer ses missions, de même qu'à la qualification de son personnel, qu'il soit académique, administratif ou technique. Elle ne cessera de poursuivre le développement de sa relève, la mise en place de mesures liées à l'égalité et à la diversité au sein du corps étudiant, des professionnel·le·s en formation continue et de son personnel.

La prise en compte des besoins et du potentiel de chacune et de chacun entre en résonance avec les revendications sociétales en termes d'égalité des chances. Une égalité à laquelle le Comité de direction accorde une attention toute particulière.

L'intense travail qui a été mené dans le cadre de l'accréditation institutionnelle a notamment permis de mettre en lumière l'importance de la culture qualité au sein de la HEP Vaud. Une culture fondée sur six principes que lui confèrent solidairement ses parties prenantes : la responsabilisation, la pertinence des dispositifs qualité, la réflexivité, la participation, la transparence et la communication.

Une politique institutionnelle fondée sur le respect des engagements pris lors de l'accréditation

Après l'accréditation institutionnelle «sans condition» obtenue par la HEP Vaud en 2019, le Comité de direction souhaite confirmer la place spécifique de la Haute école dans le paysage académique suisse et international. Cette confirmation passe par la vivacité de la culture qualité à l'interne et implique la poursuite d'un management de la qualité en appui au pilotage de l'institution, ainsi que le soutien de l'ensemble des unités dans la mise en œuvre de dispositifs d'amélioration continue. Ce souci de l'assurance qualité des prestations et du fonctionnement de l'institution va de pair avec une attention particulière et constante de la HEP Vaud aux besoins des actrices et des acteurs du système éducatif pour faire face aux nouveaux défis de l'École.

Tout au long de la période 2017-2022, l'ensemble des membres de la communauté HEP ont montré leurs grandes capacités d'adaptation, y compris dans des conditions de fortes contraintes. C'est avant tout à leur implication constante que la HEP Vaud doit d'avoir été capable de continuer à fonctionner et, plus encore, à délivrer la vaste gamme de ses prestations sans déroger aux exigences de qualité. Les soussignés tiennent ici à leur témoigner leur plus profonde gratitude et à les encourager à poursuivre cet engagement sans faille durant les cinq années à venir.

Le Comité de direction :
Thierry Dias
Sandra Cottet
Cyril Petitpierre



Statut

Le Plan d'intentions de la HEP Vaud: statut et objectifs

Objectifs

Le Plan d'intentions 2022-2027 de la HEP Vaud est le troisième du nom. Il permet à l'institution d'anticiper et d'organiser son développement en fonction des besoins du monde professionnel de l'enseignement, de la formation et de l'éducation, ainsi que des évolutions, sur les plans national et international, dans son domaine de compétences. La Loi sur la Haute école pédagogique du 12 décembre 2007 (LHEP, art. 23) prévoit:

«Le Comité de direction dirige la HEP sur les plans pédagogique, scientifique, administratif et financier. À cet effet, il exerce notamment les compétences suivantes:

- *définir et mettre en œuvre la politique générale de la HEP;*
- *élaborer un plan d'intentions en début de chaque législature, soumis au Conseil de la HEP pour préavis;*
- *négocier le plan stratégique pluriannuel avec le département à l'intention du Conseil d'État, qui l'approuve et le soumet au Grand Conseil pour adoption;*
- *émettre périodiquement un rapport sur le suivi du plan stratégique pluriannuel à l'intention du département;*
- *(...) ».*

Le Plan d'intentions permet d'exposer la position de la HEP Vaud dans le processus de négociation du Plan stratégique avec le Conseil d'État, par l'intermédiaire du DEF (Département de l'enseignement et de la formation professionnelle). Il contient les objectifs que la HEP Vaud se propose d'atteindre au travers de différentes mesures assorties de critères d'atteinte de ces objectifs au cours de la législature qui s'étend du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2027.

En effet, la HEP Vaud dispose de l'initiative dans la détermination de sa propre évolution, conformément au statut d'autonomie que lui confère la loi. Elle porte la responsabilité d'analyser l'ensemble des informations dont elle dispose concernant les besoins des enseignant·e·s et des autres professionnel·le·s de l'enseignement, de la formation et de l'éducation, les changements prévus ou prévisibles des standards et des conditions de l'enseignement, les données issues de la recherche aux plans national et international, ainsi que son propre fonctionnement, puis d'en tirer les lignes directrices vers lesquelles les efforts seront portés prioritairement.

À cette fin, le Comité de direction prépare son Plan d'intentions en s'appuyant sur les unités qui composent la HEP Vaud, en articulant l'ensemble des informations réunies et en opérant des choix tenant compte des valeurs inscrites dans sa *Charte éthique*.

Le présent document est donc destiné, d'une part, au Conseil d'État, afin de servir de base à la négociation du Plan stratégique 2022-2027, mais aussi, d'autre part, à l'ensemble de la communauté HEP et à ses partenaires afin que chacune et chacun puisse appréhender les principaux enjeux de l'action de la HEP Vaud et s'approprier les objectifs prioritaires qui vont orienter son action au cours des cinq prochaines années.





Axes

Les 4 axes du Plan d'intentions 2022-2027

Axe 1: L'enseignement

Véritable ADN de la HEP, l'axe enseignement doit largement contribuer à la réalisation de la mission de l'École publique et assurer l'amélioration continue de la formation des enseignant-e-s primaires, secondaires et spécialisé-e-s, ainsi que plus largement dans le champ des sciences de l'éducation et celui de la didactique disciplinaire. Cette visée implique également de relever le défi d'une adaptation des programmes aux nombreux enjeux sociétaux, tels que l'éducation à la durabilité, le numérique ou le plurilinguisme, ainsi que l'accompagnement de l'École publique dans son cheminement vers des pratiques plus inclusives.

Axe 2: La recherche

La dynamique de développement intense engagée sur cet axe, notamment en termes de publications et de levée de fonds lors de la décennie couvrant les deux Plans d'intentions antérieurs (2012-2022), a permis à la HEP Vaud d'atteindre un niveau d'expertise aujourd'hui largement reconnu tant sur le plan académique que dans la communauté professionnelle des enseignant-e-s. Afin de renforcer son assise, il s'agira jusqu'en 2027 de confirmer la légitimité des travaux issus de la recherche, principalement dans l'élaboration de ressources dédiées aux professionnel-le-s de l'École et de confirmer le dynamisme institutionnel. Ce processus de montée en puissance continue ira de pair avec le développement d'une politique *Open Science* ambitieuse assurant un haut niveau de diffusion et de partage des connaissances acquises dans les domaines de la pédagogie, de la didactique et des sciences de l'éducation.

Axe 3: Contribution à la société

Cet axe du Plan d'intentions requiert une attention toute particulière tant les objectifs qui lui sont assignés sont au cœur de la vision stratégique de l'institution. Durant les cinq prochaines années, il s'agira de réussir la mutation progressive de la formation continue en relevant le défi de la formation permanente (*Lifelong Learning*). Face à l'évolution constante du monde et de la forme scolaire, la HEP Vaud entend offrir un soutien continu et adéquat aux enseignant-e-s en activité comme aux directions

d'école, ainsi qu'aux besoins d'autres actrices et acteurs du monde de la formation, tout en inscrivant l'innovation au cœur du développement des compétences. Enfin, l'institution s'attachera au quotidien à confirmer son rôle de primo-partenaire par son expertise métier, dans un vivier local d'institutions partenaires qui la stimule.

Axe 4: Politique institutionnelle

Alors que la HEP Vaud vient de fêter ses 20 ans d'existence, force est de constater que bon nombre de ses modalités d'organisation et de ses processus de fonctionnement nécessitent d'être actualisés. Le Plan d'intentions 2022-2027 annonce donc légitimement des objectifs majeurs et ambitieux dans ce domaine. Il doit être l'occasion d'un projet de soutien renforcé, d'une part, au développement des qualifications et des compétences de tous les personnels de la HEP et, d'autre part, à l'évolution de ses infrastructures mises sous tension par l'augmentation constante de ses effectifs d'étudiant-e-s et de personnel. Avec, pour toile de fond, le développement de sa culture et de son système d'assurance qualité, la HEP Vaud s'attachera également à poursuivre ses démarches d'amélioration continue conformément aux obligations légales découlant de son statut de Haute école accréditée. Ces projets s'inscrivent dans une perspective de durabilité au sein de laquelle les actrices et les acteurs bénéficient de conditions d'études et de travail de haute qualité.





Objectifs

Liste des objectifs stratégiques

AXE 1 – L'ENSEIGNEMENT

- 1.1 Adapter les programmes de formation en anticipant l'évolution de l'organisation de l'École et de ses professions
- 1.2 Intégrer l'éducation à la durabilité dans les programmes de formation
- 1.3 Former les futurs enseignant·e·s à exercer au sein d'une École à visée inclusive et à agir pour la réussite de tous les élèves
- 1.4 Renforcer les connaissances et les compétences dans le domaine de l'éducation numérique
- 1.5 Consolider les compétences des futurs professionnel·le·s à exercer leur métier dans un contexte plurilinguistique et multiculturel

AXE 2 – LA RECHERCHE

- 2.1 Produire des connaissances scientifiques et développer des ressources à destination des professionnel·le·s de l'École, en adéquation avec les enjeux sociétaux
- 2.2 Développer la culture de projets de recherche sur la base de fonds externes
- 2.3 Contribuer à la mutation numérique de la recherche et du développement en lien avec les objectifs de l'*Open science*

AXE 3 – CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ

- 3.1 Encourager l'innovation et soutenir l'évolution de l'organisation de l'École dans une perspective de formation permanente (*Lifelong Learning*)
- 3.2 Intervenir comme partenaire de référence considérant les enjeux sociétaux
- 3.3 Contribuer à l'acquisition de compétences requises par l'exercice de métiers de la formation permanente dans différents domaines

AXE 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

- 4.1 Orienter l'organisation et le fonctionnement de la HEP Vaud dans une perspective d'adaptation continue à son environnement
- 4.2 Anticiper l'évolution des ressources et la qualification des personnes nécessaires au déploiement de la HEP Vaud
- 4.3 Renforcer la culture institutionnelle à l'interne de la HEP Vaud et sa visibilité à l'externe



Axe 1 – L'enseignement

Les exigences des évolutions de l'environnement, l'adaptation nécessaire de l'École aux profils des élèves, mais aussi leurs conséquences sur l'organisation des établissements et les professions de l'enseignement et de l'éducation constituent autant de défis auxquels la HEP Vaud se doit d'apporter une réponse sociétale adaptée. Celle-ci consiste à la fois à intégrer les nouvelles caractéristiques intrinsèques aux métiers de l'enseignement au XXI^e siècle et à préparer les futurs professionnel-le-s à l'exercice de leur activité dans une École du futur multifacette. Dans cette optique, l'ensemble des plans d'études se verront révisés lors de l'exercice de ce Plan d'intentions. Afin d'assurer leur adéquation optimale avec la réalité du terrain, cette révision tiendra pour partie compte des résultats des travaux de l'Interface Métiers Innovation réalisés en 2021, vecteurs d'une collaboration étroite entre la HEP Vaud et les services cantonaux en charge de l'enseignement.

La formation des enseignant-e-s se doit d'être à l'écoute des besoins de l'École publique et d'anticiper l'évolution des attentes sociales liées aux métiers de l'enseignement. Garanties de la qualité de la formation, les plans d'études intègrent ces évolutions, tout en assurant l'acquisition des compétences professionnelles essentielles. Après plusieurs adaptations réalisées au cours des dix dernières années, il est indispensable d'en- core mieux nous projeter dans ce que sera l'École des vingt prochaines années et y préparer nos étudiant-e-s. C'est l'ambition d'une École à visée plus inclusive dans une société multicomposite, mais aussi celle d'une véritable éducation au numérique et à la durabilité. Dans cette perspective, une attention particulière aux compétences transversales communes à toutes les professions de l'enseignement (comme par exemple la posture au service du bien commun, la prise de parole performante, l'animation d'un collectif d'apprentissage dans des situations critiques, etc.) sera réactivée, tout comme l'acquisition de compétences de haut niveau – telles que l'éthique professionnelle et la capacité à analyser de façon pointue les difficultés rencontrées par les élèves – s'avère de plus en plus importante.

En première ligne de ces transformations, les enseignant-e-s spécialisés doivent bénéficier d'une formation optimisée, qui offre des parcours différenciés. Des parcours qui permettent de répondre aux besoins de la classe d'enseignement spécialisé regroupant des élèves à besoins édu- catifs particuliers, mais également aux besoins de renfort au sein d'une classe ordinaire dont la profession continuera à se développer dans une

1.1 Adapter les pro- grammes de formation en anticipant l'évolution de l'organisation de l'École et de ses professions

1.1.1 Réviser les plans d'études des formations de base en tenant compte de l'évolution des besoins cantonaux et des cadres nationaux

saine complémentarité avec l'enseignement ordinaire. Il s'agit autant d'améliorer les pratiques didactiques de ces futurs professionnel·le·s que de leur permettre d'acquérir des compétences approfondies vis-à-vis de certains besoins éducatifs particuliers.

Les enseignant·e·s du degré secondaire I doivent pouvoir être formés jusqu'à quatre disciplines enseignables afin d'assurer une présence plus importante auprès de leurs élèves et de mieux les accompagner dans cette phase de leur développement. Déjà lancé dans le cadre du Plan stratégique 2017-2022, ce chantier doit prochainement aboutir à la mise en œuvre de ce nouveau cursus.

La formation des enseignant·e·s du degré primaire doit, elle aussi, répondre sans cesse à de nouveaux défis. Sur le plan national, l'ensemble des actrices et des acteurs s'accordent sur le fait que le modèle d'un cursus en trois ans mis en place il y a près de vingt-cinq ans a dépassé ses limites, tant les besoins se sont accrus. Un nouveau dispositif, comprenant une formation complémentaire certifiée au fil de l'entrée dans la profession, doit être préparé, de manière coordonnée avec les autres cantons.

La formation des enseignant·e·s du degré secondaire II devra s'adapter aux nouveaux profils de compétences prévus par la révision de la maturité gymnasiale en chantier au niveau fédéral.

Enfin, la formation de Master en Sciences et pratiques de l'éducation, conjointe avec l'Université de Lausanne, doit se renforcer afin de répondre encore plus précisément aux besoins en professionnel·le·s capables d'assurer la formation permanente, tout au long des parcours professionnels de plus en plus multiples, dans tous les domaines.

1.1.2 Collaborer avec les établissements scolaires afin d'optimiser la formation pratique en stage et d'intégrer les perspectives d'évolution des professions et des besoins de l'École

La collaboration avec plus de 150 établissements scolaires, spécialisés ou de formation professionnelle, est au cœur de la mission de la HEP Vaud. Y porter une attention toujours soutenue et introduire des dispositifs de collaboration innovants sont indispensables afin de garantir la pertinence des formations de la HEP Vaud en regard des domaines professionnels auxquels elle forme ses étudiant·e·s.

Les établissements assument une part très importante de la formation pratique des étudiant·e·s par l'intermédiaire des praticiennes formatrices et des praticiens formateurs. L'audit approfondi conduit de 2020 à 2022 par la Cour des comptes à ce sujet confirme l'efficacité globale du système des stages, même s'il pointe plusieurs améliorations nécessaires. La Cour des comptes invite notamment la HEP Vaud à prendre de manière plus nette le leadership de la formation pratique. C'est pourquoi la HEP doit assurer un rôle moteur dans l'analyse et la mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes, en étroite collaboration avec les établissements scolaires et l'appui des services cantonaux (DGEO, DGEP), en se dotant d'un plan d'actions.

La collaboration de la HEP avec les établissements se traduit également par la mise à disposition de ressources telles que présentées plus loin, sous l'axe 3. Par ailleurs, la HEP souhaite encore mieux bénéficier de l'expérience des établissements et mettre en évidence leur réalité dans les programmes de formation de base. Cette volonté se traduit par l'engagement – au sein de chacune de ses unités d'enseignement et de recherche – d'enseignant·e·s qui exercent régulièrement une activité dans un établissement scolaire, ainsi que par un soutien particulier aux projets d'innovation qui impliquent une collaboration avec le terrain.

En janvier 2020, la HEP Vaud a lancé son plan d'actions transversal d'intégration des objectifs de durabilité dans tous ses domaines d'activité. Cette initiative fait suite à la mise en évidence et à la prise de conscience, ces dernières années, de l'urgence climatique et de la nécessité pour les actrices et les acteurs de l'éducation de se saisir de ces questions.

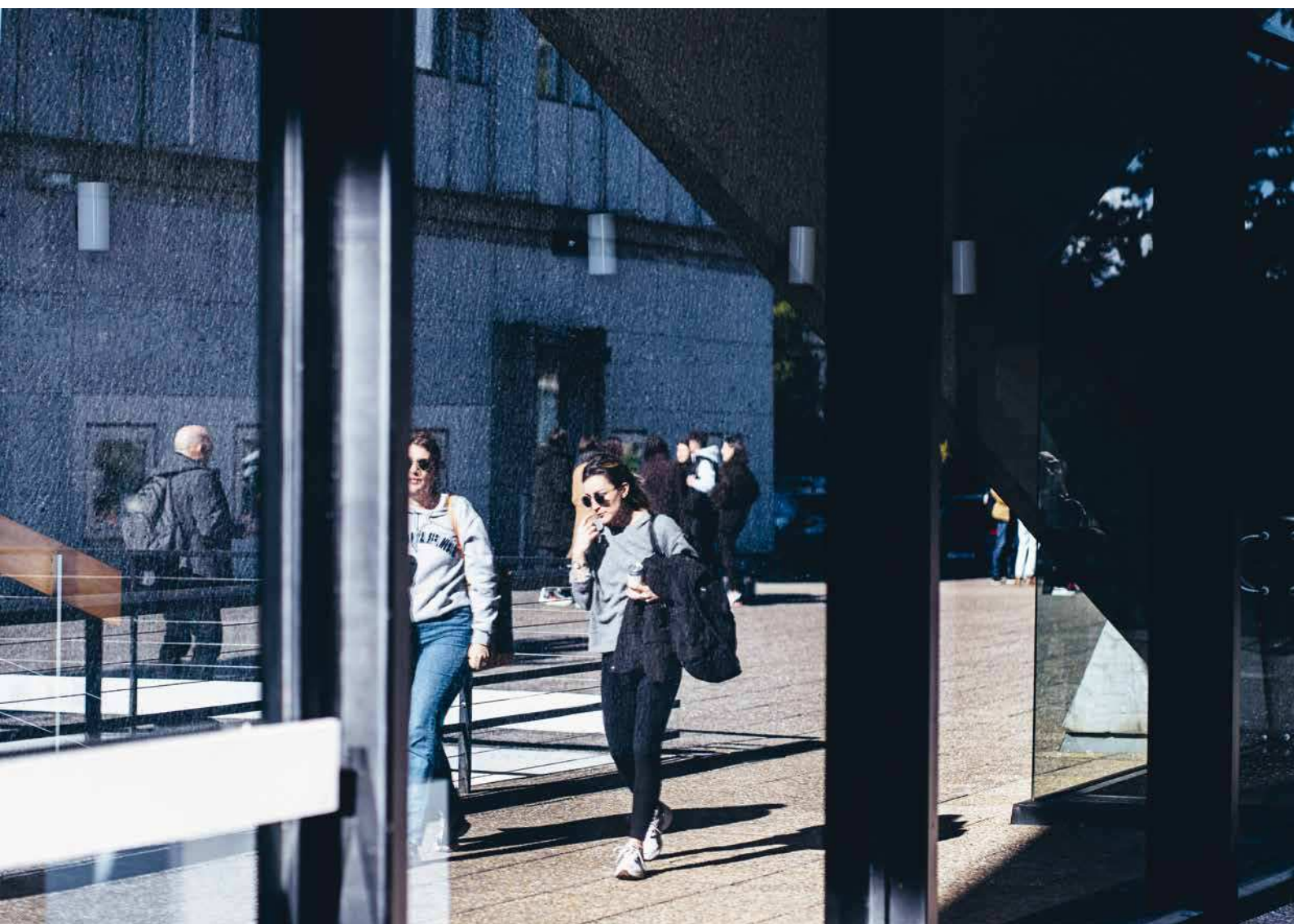
La formation des enseignant·e·s étant au cœur du mandat des HEP, il convient d'explicitier les enjeux auxquels sont confrontés les formatrices et les formateurs aux plans épistémologique, didactique et pédagogique. Il s'agit également de penser les articulations possibles entre leurs différents apports afin de constituer des cursus de formation cohérents. Des modules spécifiques doivent être développés pour assurer la formation en éducation à la durabilité.

Les défis de la durabilité sont tels qu'ils nécessitent l'implication citoyenne dans une perspective de prise de responsabilité individuelle. Afin de permettre à ses étudiant·e·s d'expérimenter concrètement cette implication participative, la HEP Vaud soutient leurs projets.

1.2 Intégrer l'éducation à la durabilité dans les programmes de formation

1.2.1 Développer des enseignements spécifiques dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité

1.2.2 Favoriser les projets des étudiant·e·s dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité



1.3 Former les futurs enseignant·e·s à exercer au sein d'une École à visée inclusive et à agir pour la réussite de tous les élèves

Les défis posés à la communauté éducative par la diversité grandissante de ses membres interrogent la manière dont ses actrices et ses acteurs y répondent. Il s'agit de passer d'un paradigme intégratif, centré sur l'individu devant prouver sa capacité à s'intégrer et à se maintenir dans le groupe, à un paradigme inclusif impliquant collectivement la communauté éducative, cette dernière n'étant l'exclusivité de personne. L'évolution des professions, des fonctions, des dispositifs et des démarches découlant de la mise en œuvre d'une École à visée inclusive se répercute au niveau tant des élèves et des professionnel·le·s que du système scolaire dans sa globalité.

1.3.1 Développer la capacité des étudiant·e·s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins des élèves par des pratiques différenciées

C'est par la pertinence de ses pratiques pédagogiques et didactiques que l'enseignant·e pourra favoriser autant que possible, au sein de sa classe, dans ses disciplines, les apprentissages de tous ses élèves. Tenant compte de leur diversité, l'enseignant·e doit disposer d'une palette d'approches et faire preuve d'une grande flexibilité dans la présentation des matières et des compétences, sans renoncer à faire preuve d'exigence. Il s'agit là d'un équilibre complexe qui nécessite des compétences de haut niveau. C'est aussi une culture professionnelle, une représentation du rôle de l'enseignant·e dans ce domaine, que les futurs enseignant·e·s doivent acquérir, et ce dès le début de la formation. La poursuite de l'effort de formation engagé en ce sens – notamment dans les plans d'études en enseignement secondaire – est nécessaire pour allier visée inclusive et efficacité.

1.3.2 Sensibiliser les étudiant·e·s aux inégalités, dont celle du genre, et à leur influence sur les parcours scolaires et professionnels

La réussite de tous les élèves repose notamment sur la prise de conscience par les enseignant·e·s, dès leur formation initiale, des facteurs d'inégalités qu'ils seront amenés à rencontrer tout au long de leur carrière. Il existe des pratiques pédagogiques qui tendent à accroître les inégalités, alors que d'autres s'inscrivent dans une visée plus inclusive. L'acquisition de telles connaissances se doit d'être intégrée dans l'adaptation des plans d'études.

1.4 Renforcer les connaissances et les compétences dans le domaine de l'éducation numérique

Indéniablement, la numérisation transforme le monde du travail tout comme les modes de vie. Elle n'entraîne pas seulement des changements d'habitudes, elle modifie aussi profondément la manière d'apprendre et d'enseigner.

La créativité et l'esprit d'anticipation paraissent les meilleures ressources pour s'y adapter et en tirer parti. C'est en ce sens que la HEP Vaud veut développer la formation des futurs professionnel·le·s de l'enseignement, en renforçant une formation qui fait aussi la part belle aux notions et concepts fondateurs de l'informatique en tant que discipline scientifique.

1.4.1 Développer chez les étudiant·e·s les connaissances et les compétences numériques pour un enseignement répondant aux besoins de la société

En tant que lieu de formation des enseignant·e·s, la HEP Vaud amène les étudiant·e·s à une solide connaissance de l'univers numérique, afin qu'ils soient en mesure d'en tirer le meilleur profit pédagogique et d'en cerner également les limites et les dangers. Le champ d'observation, de compréhension et d'analyse qui doit être abordé au cours de la formation est vaste. Il s'étend des informations et données sur internet aux réseaux sociaux, en passant par les interactions personne-machine, l'intelligence artificielle, l'impact du numérique sur la durabilité, les jeux vidéo ou encore l'éducation aux médias.

Dans le cadre de son introduction progressive aux différents degrés de l'enseignement, la science informatique participe à l'éducation numérique en tant que discipline d'apprentissage. Parce que ses étudiant·e·s n'ont, pour la plupart, pas bénéficié de formation en science informatique, la HEP Vaud leur donne l'occasion d'acquérir les connaissances nécessaires dans cette discipline afin de bien mesurer les enjeux de l'éducation numérique.

Dès leur formation pratique de base, les futurs enseignant·e·s doivent apprendre, de façon pertinente et critique, comment intégrer les outils numériques dans leur enseignement et développer les compétences des élèves. Dans ce cadre, notamment, les technologies d'aide représentent aujourd'hui un formidable outil pour construire une École accessible à tous les élèves dans le respect de leurs différences. L'effort engagé en ce sens doit être poursuivi.

Les professionnel·le·s de l'enseignement exercent dans une société de plus en plus multiculturelle et plurilinguistique dont les repères évoluent très vite. Leur formation à la HEP Vaud doit leur permettre d'appréhender ce contexte afin d'en tirer le meilleur parti possible pour stimuler les apprentissages de leurs élèves. En ce sens, des enseignements portant sur l'identité et l'altérité linguistiques, culturelles et sociales sont inscrits aux plans d'études. L'ensemble de la formation vise à donner aux étudiant·e·s les moyens de faciliter l'intégration de la diversité.

La Suisse se caractérise notamment par son plurilinguisme. En matière d'éducation, les autorités fédérales accordent une importance prioritaire à l'enseignement des langues, tant par souci de cohésion nationale que de valorisation de cet atout essentiel au développement du pays qui assure sa place en Europe et dans le monde. Un nombre toujours plus important d'activités économiques, culturelles, académiques ou sociales dépend de la maîtrise de langues nationales/étrangères.

Alors que la CDIP a introduit un net renforcement de l'enseignement des langues, la HEP Vaud constate que ses propres étudiant·e·s peinent à assurer un niveau de maîtrise satisfaisant, en particulier de l'allemand, et que les établissements manquent manifestement d'enseignant·e·s en langues nationales/étrangères. Un plan d'actions renforcé combinant stages linguistiques, multiplication des possibilités de parler, d'apprendre et de travailler dans la langue nationale/étrangère, exigences plus soutenues et programmes de formation spécifiques, complémentaires aux cursus existants, s'avère indispensable.

Après la crise sanitaire qui a considérablement entravé la réalisation des projets de mobilité étudiante, leur relance est indispensable. Encourager nos étudiant·e·s à expérimenter d'autres systèmes de formation, à comparer les contextes, les méthodes et les systèmes de formation est un incontournable. La mobilité contribue à développer leur ouverture d'esprit et à nourrir l'ambition nécessaire à des pratiques innovantes inspirées de ce qui fonctionne bien ailleurs. La mobilité vise aussi à leur donner l'occasion de vivre par eux-mêmes le décalage culturel auquel sont confrontés certains de leurs élèves.

Ainsi, le «détour» par l'étranger ou par d'autres régions linguistiques suisses constitue une valeur ajoutée importante dans la formation des futurs enseignant·e·s: maturité, autonomie, expérimentation de la

1.4.2 Développer chez les étudiant·e·s la capacité à intégrer le numérique dans leur pratique professionnelle

1.5 Consolider les compétences des futurs professionnel·le·s à exercer leur métier dans un contexte plurilinguistique et multiculturel

1.5.1 Renforcer la maîtrise des langues nationales/étrangères par les étudiant·e·s

1.5.2 Encourager la mobilité étudiante

diversité et de l'altérité, mise en perspective de sa propre expérience, capacité d'adaptation et renforcement des compétences linguistiques sont autant de valeurs constitutives de leur ouverture sur le monde.

La présence dans nos murs d'étudiantes et d'étudiants étrangers ou issus d'autres régions linguistiques suisses apporte, quant à elle, un regard externe toujours bienvenu sur les méthodes pédagogiques établies et enrichit les échanges au sein des modules de formation. La HEP Vaud tire ainsi parti de son emplacement au cœur de Lausanne, ville dont le rayonnement intellectuel et culturel est solidement établi.





Axe 2 – La recherche

En tant que Haute école membre du réseau swissuniversities, la HEP Vaud doit persévérer dans sa mission de production de connaissances scientifiques au service d'une amélioration constante de ses prestations de formation et de services. L'objectif principal de l'axe recherche consiste en une orientation explicite des produits de la recherche vers la constitution de ressources pédagogiques, didactiques et éducatives au service des usagères et usagers que sont les professionnel-le-s de l'École. La HEP Vaud les soutient dans leur volonté d'ajuster leur démarche aux changements constants d'une société en mouvement qui interroge leurs pratiques et leurs réflexions.

La dynamique de la recherche d'une institution s'exprime de manière explicite par la densité et la diversité de sa production scientifique, notamment sous la forme des publications de son personnel d'enseignement et de recherche. Un monitoring de ce processus de diffusion doit permettre d'évaluer son évolution au cours des années, ainsi que sa capacité à répondre aux questions éducatives les plus saillantes exprimées par les professionnel-le-s de l'École.

Afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les produits de la recherche et les attentes des professionnel-le-s, les approches collaboratives et participatives dans la conduite de projets de recherche avec les enseignant-e-s de terrain et les futurs enseignant-e-s seront particulièrement favorisées. Cette posture vise à assurer une amélioration constante de l'enseignement et de l'apprentissage des élèves.

Souhaitant se profiler à la pointe de la recherche, les activités scientifiques de la HEP Vaud doivent savoir focaliser certaines de ses problématiques autour de sujets émanant des questionnements des professionnel-le-s de terrain. Lors du Plan d'intentions 2022-2027, une attention particulière sera également réservée aux thématiques saillantes dans le contexte de l'École vaudoise, notamment l'éducation à la durabilité, l'École à visée inclusive et l'éducation numérique.

Après une décennie de développement intense, la recherche au sein de la HEP Vaud a atteint une certaine maturité, caractérisée tant par la diversité de ses champs d'études que par l'utilisation de fonds obtenus dans le cadre de la subvention cantonale. Afin de renforcer la dynamique

2.1 Produire des connaissances scientifiques et développer des ressources à destination des professionnel-le-s de l'École en adéquation avec les enjeux sociétaux

2.1.1 Soutenir la réflexion et les pratiques des professionnel-le-s face aux changements de l'École en favorisant les approches collaboratives et participatives

2.1.2 Développer des projets de recherche dans des domaines scientifiques et professionnels émergents

2.2 Développer la culture de projets de recherche sur la base de fonds externes

engagée et d'asseoir sa notoriété en termes de recherche, l'ensemble de la communauté des chercheur·e·s doit poursuivre et consolider le développement de sa culture de levée de fonds externes. Il s'agit d'un enjeu de moyens qui est le corollaire du positionnement stratégique de la HEP Vaud en matière de recherche, tant au niveau national qu'international. En termes d'attractivité des talents et des vocations, la renommée de la recherche constitue sans doute un facteur de choix important. La levée de fonds est un enjeu fondamental pour une institution telle que la HEP Vaud, souhaitant concilier la légitimité de sa mission de recherche et la part grandissante des budgets qu'elle consacre à cet effet, dans un contexte de compétition nationale et internationale.

2.2.1 Consolider sur fonds propres ou tiers les recherches portant sur l'enseignement, l'apprentissage et la formation dans une culture du travail en projet

L'enseignement, l'apprentissage et la formation restent les trois thématiques principales pour lesquelles les Hautes écoles pédagogiques revendiquent légitimement un haut niveau d'expertise dans le domaine de la recherche. Afin de soutenir le développement de cette expertise au-delà des possibilités offertes sur la base des subventions cantonales, un enjeu fort de ce Plan d'intentions consiste à augmenter significativement la part de subsides obtenus sur la base de fonds tiers. Ce défi s'inscrit dans une systémique de culture du travail en projet garantissant l'adaptation de la demande budgétaire aux caractéristiques du projet.

2.2.2 Développer des projets de recherche en coconstruction avec des partenaires nationaux et internationaux

Lors de ce nouvel exercice 2022-2027, une mise en évidence particulière sera réservée aux projets les plus remarquables élaborés et conduits avec des partenaires nationaux et internationaux. Leur haut niveau d'expertise et d'excellence intrinsèque devra être reconnu et validé par la communauté scientifique dans son ensemble, notamment par une diffusion des travaux au sein de revues ou d'éditeurs de renom.

2.3 Contribuer à la mutation numérique de la recherche et du développement en lien avec les objectifs de l'Open science

Dès 2003, la HEP Vaud s'est engagée dans cette voie en ratifiant la Déclaration de Berlin et en élaborant ces dernières années un dépôt institutionnel propre, ORFEE (*Open Repository For Educational E-prints*). Fin 2020, une nouvelle étape est franchie avec la création d'un Pôle dédié à l'*Open Science*. Sa mise en place concrétise la place réservée par la HEP Vaud à l'*Open Access*, à la problématique des données de la recherche (*Open Research Data*) et aux *Open Educational Ressources* (OER), représentant autant de défis incontournables pour la formation de demain. La période 2022-2027 sera consacrée à l'implémentation et à la mise en œuvre des processus d'outils de monitoring et de supports numériques rencontrant les ambitions de l'institution et répondant aux attentes nationales vis-à-vis des Hautes écoles.

2.3.1 Initier une culture académique de partage des données et de diffusion libre des résultats, tant auprès de la communauté scientifique que des professionnel·le·s, dans le respect des règles éthiques de l'institution

En 2016, swissuniversities et le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) ont élaboré une stratégie nationale pour l'*Open Access*, suivie d'un plan d'actions pour la période 2016-2018. Cette stratégie se donne pour objectif de voir, d'ici 2024 au plus tard, 100 % des publications scientifiques issues de financements publics disponibles en accès libre. D'ici 2027, les publications émanant de la communauté de recherche de la HEP Vaud devront s'inscrire dans un mouvement fort vers l'*Open Access*.

Consciente des enjeux de l'*Open Access*, la HEP Vaud a signé en 2021 la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA, 2013). Dès lors, elle a rejoint la communauté des institutions scientifiques engagées dans la stratégie nationale des principes IRS (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*) relatifs aux données de la recherche. Conformément à ces engagements, il s'agira, entre 2022 et 2027, de concevoir et mettre en œuvre des structures numériques dédiées au stockage des données.





Axe 3 – Contribution à la société

À l'instar d'autres professions, il est désormais certain que la profession enseignante doit faire l'objet de mises à jour régulières en termes de formation. Une dynamique de formation permanente (*Lifelong Learning*) doit être implémentée dans les pratiques professionnelles ordinaires au sein de chaque établissement. Il s'agit d'un projet majeur. Il en va du soutien de l'évolution de l'organisation de l'École dans toutes ses composantes. Face à un défi d'une telle envergure, les modalités de formation doivent aussi s'adapter à de nouvelles demandes, de nouveaux besoins et de nouvelles attentes des enseignant·e·s en poste. Innovation, attractivité et créativité sont incontournables pour que la HEP Vaud reste la partenaire privilégiée des enseignant·e·s et des directions d'établissement pour la qualité des solutions de formation continue.

La HEP Vaud propose des modalités de formation continue attestée à l'écoute de ses usagères et usagers (programme annuel de cours, prestations sur mesure, Journées cantonales de formation continue, etc.). Elle propose aussi la plus large palette, sur le plan suisse, de programmes de CAS, DAS et MAS dans le domaine de l'enseignement. Pour accroître encore son attractivité, la HEP Vaud doit innover, proposer des formes plus ouvertes de formation permettant d'aborder les thématiques individuellement ou collectivement, de manière graduée. L'offre peut ainsi se déployer en partant d'un format très simple et accessible (par exemple, une capsule en ligne) jusqu'à différents niveaux d'approfondissement qui permettraient de faire certifier des acquis, de construire son propre programme selon ses besoins, de rencontrer des expert·e·s tout comme des collègues qui partagent les mêmes questionnements, etc. Les outils pédagogiques (notamment les *Lesson studies*) et technologiques aujourd'hui disponibles facilitent beaucoup ces divers développements.

Il s'agit également d'optimiser l'articulation des contenus entre formation initiale et formation continue. Cette articulation suppose plus de souplesse, en offrant aux étudiant·e·s la possibilité de suivre certaines formations avancées aux côtés d'enseignant·e·s diplômés ou en multipliant les contacts et les collaborations entre enseignant·e·s de la HEP et enseignant·e·s du terrain scolaire.

Enfin, il importe de rendre visible le «cycle de vie» des professions de l'enseignement, et d'en faire évoluer la représentation des étudiant·e·s afin qu'ils puissent s'inscrire dès leurs premières années dans une perspective de formation permanente, soutenus par des dispositifs d'entrée dans la profession et par des pairs expérimentés (tutrices, tuteurs, etc.).

3.1 Encourager l'innovation et soutenir l'évolution de l'organisation de l'École dans une perspective de formation permanente (*Lifelong Learning*)

3.1.1 Développer des modalités de formation innovantes, ouvertes et attractives à l'intention du public enseignant

3.1.2 Accompagner le développement de l'organisation de l'École et de ses métiers

L'établissement scolaire est au cœur de l'organisation de l'École et de son évolution. Il constitue le lieu de travail des enseignant·e·s et l'espace porteur de changements durables attendus par la société. La HEP Vaud assure une partie de la formation des cadres des établissements, ainsi que la formation à différentes fonctions qui sont autant de ressources pour l'établissement. Grâce à l'impulsion des grands projets du DEF, l'organisation même des établissements scolaires évolue, reposant de plus en plus sur la mobilisation collective de ses collaboratrices et ses collaborateurs. Ces démarches sont activement accompagnées par la HEP Vaud. Compte tenu des enjeux et des défis posés à chaque établissement scolaire, en vue de renforcer leur autonomie adaptée à leur propre contexte, il y a lieu d'étendre nos prestations, de les diversifier, et d'innover afin de soutenir encore mieux la qualité du système scolaire. Il s'agit par exemple de multiplier les occasions de partage et d'analyse d'expériences, de renforcer les compétences de celles et ceux qui sont amenés à piloter des projets ou des plans d'actions, à implémenter l'innovation ou à animer le travail d'équipes de collègues, de mettre à disposition des compétences d'expertise tout comme de supervision.

3.2 Intervenir comme partenaire de référence considérant les enjeux sociétaux

L'offre de formation continue de la HEP Vaud s'inscrit dans un environnement riche en ressources et en possibilités de développement personnel et professionnel. L'enjeu pour les cinq prochaines années est d'affirmer, par la qualité de ses dispositifs et par un haut niveau d'expertise, le leadership de l'institution dans le domaine de l'enseignement en réponse aux enjeux omniprésents d'employabilité telle que définie par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), à savoir l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle. Il s'agit, d'une part, de former les enseignant·e·s à la diversité des besoins de tous les élèves et, d'autre part, de développer leurs capacités à intégrer le numérique et la durabilité dans leurs pratiques professionnelles.

3.2.1 Proposer une offre de formation dans les domaines de l'éducation à la durabilité

En peu d'années, l'éducation à la durabilité s'est imposée comme incontournable. Les concepts traitant de cette thématique sont récents et les pratiques pédagogiques en la matière encore innovantes. Une offre substantielle de formation continue doit être développée afin de permettre aux enseignant·e·s d'acquérir des connaissances et d'expérimenter les pratiques nécessaires à la formation des citoyennes et des citoyens de demain.

3.2.2 Développer et soutenir la capacité des enseignant·e·s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins de tous les élèves

Le développement des compétences professionnelles de haut niveau nécessaires à l'implémentation d'une École à visée inclusive ne saurait se limiter à la formation de base. En formation continue, il s'agit non seulement de proposer une palette d'offres, de valoriser les pratiques existantes, mais aussi de faciliter les échanges et la construction collective et assumée de dispositifs répondant aux besoins locaux.

3.2.3 Contribuer à la formation des actrices et des acteurs de l'École pour développer leurs compétences numériques et leur capacité à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles

La HEP Vaud contribue, en partenariat avec l'EPFL, l'UNIL et les autres HEP romandes, à un intense effort de formation continue pour que l'École intègre le numérique, qu'elle en dresse l'analyse des enjeux, de ses potentialités et de ses risques. Les défis pédagogiques, techniques et sociétaux sont immenses et s'inscrivent sur le long terme. C'est pourquoi nous voulons développer en parallèle des espaces de partage d'expérience, de réflexion, d'analyse, de conseil et de veille dédiés aux impacts du numérique sur les pratiques professionnelles des enseignant·e·s, tout en assurant leur formation permanente.



Au-delà de l'éducation scolaire, ces deux dernières décennies ont vu se développer la formation permanente à l'ensemble des secteurs professionnels, que ce soit au niveau suisse ou aux niveaux européen et international¹. L'évolution très rapide des métiers dans un contexte économique compétitif place la formation permanente au cœur des missions de l'État, qui doit notamment en garantir la qualité et l'accès à tous afin de maintenir la cohésion sociale et le niveau de développement au sein de son territoire. Face aux défis rencontrés par les professionnels et les professionnelles de ce secteur en plein essor, la HEP Vaud se doit de les accompagner dans les domaines de la didactique, de l'ingénierie de la formation et de son évaluation, ainsi que de la formation des formatrices et des formateurs.

Afin d'accompagner les professionnel-le-s de la formation permanente, la HEP Vaud doit poursuivre le développement de dispositifs de formation spécifiques, complétant notamment le Master en sciences et pratiques de l'éducation, conjoint avec l'Université de Lausanne, ainsi que les programmes déjà proposés (par exemple: *CAS Ingénierie des évaluations en formation*, *MAS en pratiques d'accompagnement: Intervenir dans la complexité*).

¹ Ligne directrice 23 de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) (2005-2008), les publications de l'OCDE ou encore la Loi sur la formation continue (LFCo) du 1^{er} janvier 2017.

3.3 Contribuer à l'acquisition des compétences requises par l'exercice de métiers de la formation permanente dans différents domaines

3.3.1 Accompagner et former les actrices et les acteurs de la formation permanente

La Haute école
pédagogique
félicite ses 996
diplômées et
diplômés !



happ/

happ/

La Haute école
pédagogique
félicite ses 996
diplômées et
diplômés !



Retrouvez nos
filtres festifs
sur Instagram,
Facebook et
Snapchat



2303

2303

Axe 4 – Politique institutionnelle

En accueillant plus de 3200 étudiantes et étudiants et 550 collaboratrices et collaborateurs lors de la rentrée 2021, la HEP Vaud, campus à part entière, se présente comme une institution académique de premier ordre au sein du paysage vaudois et national des Hautes écoles. Son organisation permettant un fonctionnement optimal nécessite une adaptation significative aux nouvelles conditions posées par un environnement en évolution constante.

Sa gouvernance à tous les échelons doit faire l'objet d'une série d'analyses et être adaptée. Il en est de même de son développement en termes d'infrastructures physiques et numériques se déployant sur plusieurs sites. La HEP Vaud est soucieuse de continuer à garantir des conditions d'études et de travail performantes et agréables dans les années à venir. Le défi de repenser chacun des processus clés de l'institution à tous ses échelons selon une perspective plus durable constitue un autre enjeu majeur d'ici à 2028.

L'augmentation régulière du nombre de ses étudiantes et étudiants, de ses collaboratrices et collaborateurs impose de revoir l'organisation des unités et leurs modalités de collaboration en adaptant les structures et en développant les compétences de leurs membres, tout en faisant évoluer le leadership professionnel, les modèles de coopération et les systèmes numériques afin de soutenir ces développements.

De plus, l'évolution de l'environnement physique de la HEP Vaud est à prendre en compte, celle-ci étant amenée à poursuivre son développement pendant plusieurs années sur plusieurs sites. L'enjeu consistera à créer des espaces conviviaux, propices au travail en équipe et aux échanges informels, et à développer en parallèle des outils collaboratifs afin de continuer d'assurer des prestations de qualité à l'ensemble des publics concernés.

Le développement du campus multisite représente un défi supplémentaire pour la HEP Vaud. Il s'agit en effet d'offrir les mêmes conditions d'études et de travail à l'ensemble des étudiantes et des étudiants, des collaboratrices et des collaborateurs, sur chacun des sites. Cette évolution nécessite une adaptation constante aux besoins des usagères et des usagers, notamment par un déploiement important en termes

4.1 Orienter l'organisation et le fonctionnement de la HEP Vaud dans une perspective d'adaptation continue à son environnement

4.1.1 Adapter l'organisation de la HEP Vaud pour lui permettre de relever les défis de la décennie à venir

4.1.2 Contribuer au développement du campus multisite en s'assurant de la qualité des conditions d'études et de travail

d'infrastructures, de systèmes d'information et de communication. La HEP Vaud entend ainsi devenir un campus flexible et dynamique, dans lequel les étudiant·e·s, le personnel d'enseignement et de recherche comme le personnel administratif et technique pourront évoluer en demeurant toujours en lien.

Une telle vision de «campus ouvert» se concrétise par l'approfondissement de la culture HEP, soutenue par une communication forte. Elle se traduit, dans les faits, par un sentiment d'identification que seule une communauté unie peut construire. Il s'agit ici de partager des valeurs fortes, des objectifs communs et une envie toujours réitérée d'évoluer ensemble.

4.1.3 Assurer la mise en œuvre du plan d'actions Durabilité et éducation à la durabilité

La mise en œuvre du plan d'actions «Durabilité et éducation à la durabilité» a déjà commencé. L'objectif de ce plan d'actions est double: d'une part, permettre aux enseignant·e·s de se former en éducation à la durabilité, et d'autre part, positionner la HEP Vaud en tant qu'actrice du paysage éducatif et force de proposition et d'innovation dans ce domaine. Parallèlement à l'intégration progressive de l'éducation à la durabilité dans les plans d'études et la recherche, la durabilité continuera à se déployer au cœur même des infrastructures et des services.

Ce faisant, s'élabore ainsi une adéquation forte entre la formation et l'institution qui l'abrite, selon une approche institutionnelle globale appelée dans le monde anglo-saxon *Whole school approach*. Côté recherche, citons l'émergence de nouveaux projets d'étudiant·e·s, comme, à titre d'exemple, le développement du lien entre une gestion de classe participative et l'éducation à la durabilité. Côté institutionnel, la HEP Vaud entend diminuer son impact écologique. Dans cette perspective, il s'agira de renforcer les mesures déjà prises et d'ancrer de nouvelles habitudes auprès de tous les publics de la HEP.

4.2 Anticiper l'évolution des ressources et la qualification des personnes nécessaires au déploiement de la HEP Vaud

Afin d'atteindre l'objectif de déploiement présenté ci-dessus, il est indispensable d'anticiper de manière complète et rigoureuse les ressources financières et humaines nécessaires. Ce sont en effet à la fois l'adéquation des locaux, des infrastructures pédagogiques et technologiques, mais aussi et surtout la qualification des personnes impliquées dans ce développement institutionnel qui permettront la réussite de ce projet ambitieux.

4.2.1 Planifier les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques et pédagogiques

Les défis auxquels la HEP Vaud va faire face doivent être anticipés afin de planifier les besoins nécessaires en ressources financières qui permettront l'engagement de nouvelles ressources humaines.

En ce qui concerne les locaux, le projet des Côtes de la Bourdonnette permettra à la HEP Vaud de disposer temporairement de l'espace suffisant dans l'intervalle de son regroupement sur le site des Cèdres du campus HEP Vaud à l'horizon 2030.

Quant aux infrastructures technologiques, un plan directeur du système d'information a été établi afin de se doter d'une vision globale de l'écosystème informatique et de mesurer l'impact des décisions.

4.2.2 Soutenir la relève et le développement professionnel des collaboratrices, des collaborateurs et des cadres

La croissance de la HEP Vaud a induit une augmentation notable de ses ressources humaines durant la décennie passée. Dès lors, il est capital d'assurer la formation continue de nos collaborateurs et collaboratrices en développant des programmes de formation internes et en renforçant une culture propre à attirer des talents et soutenir la relève.

Pour les cadres, à l'heure où la HEP Vaud réaffirme son positionnement de Haute école à vocation professionnelle, elle doit implémenter avec succès une stratégie de formation continue de ses cadres en activité ou devenir propice à son déploiement et à l'évolution rapide de son contexte.

La santé et la sécurité au travail sont au cœur des préoccupations du Comité de direction. Lors de la période 2017-2022, la création d'une Commission Santé et sécurité au travail a permis d'identifier et de mettre sur pied diverses mesures en matière de santé physique, de sécurité, d'ergonomie mais aussi de santé psycho-sociale, à l'attention du public étudiant et du personnel.

Durant la période 2022-2027, le Comité de direction entend soutenir la mise en œuvre, le développement, la communication et l'amélioration continue des démarches de prévention et de gestion des risques engagées en matière de santé et de la sécurité au travail. Le développement d'une culture institutionnelle durable et partagée de la santé et de la sécurité au travail constitue un enjeu de premier plan.

La HEP Vaud, soutenue par son Instance Égalité, poursuit une politique active en matière d'égalité des chances et de prise en compte de la diversité. Parmi les actions sur lesquelles elle se focalisera ces prochaines années, l'on peut relever une meilleure intégration de la responsabilité familiale dans les conditions d'engagement et de travail des personnels, ainsi qu'une meilleure prise en compte de leurs acquis d'expérience.

La HEP Vaud est aujourd'hui considérée comme une actrice de premier plan dans la formation des enseignant·e·s et la recherche dans le domaine de l'éducation. Elle est également reconnue pour la qualité des expertises délivrées. Cet état de fait est soutenu par une culture institutionnelle dynamique devant encore être renforcée à l'interne et à l'externe à l'heure où les défis se succèdent. En une décennie, la HEP Vaud a fait face à une croissance exceptionnelle du nombre de ses étudiant·e·s et, après un palier, depuis trois ans, du nombre de personnes engagées dans l'encadrement – enseignement et recherche – et dans les fonctions de support administratif et technique. Ce changement implique une adhésion de toutes et tous à un projet commun, essentielle au développement d'une véritable culture institutionnelle. La HEP Vaud veillera à renforcer une image de marque cohérente et forte à l'intention de tous ses publics et partenaires, internes et externes.

La HEP Vaud se doit de garantir la qualité de ses enseignements, de ses activités de recherche et de ses prestations de service auprès des milliers d'usagères et d'usagers qui, année après année, lui font confiance. L'obtention de l'accréditation institutionnelle en 2019 a permis de reconnaître l'engagement de l'institution en faveur de la qualité. Un engagement mis au service d'un enjeu majeur : garantir à chaque élève du canton les meilleures chances pour apprendre et s'accomplir, dans son individualité comme dans sa citoyenneté. La HEP Vaud entend poursuivre le développement de son système d'assurance qualité (SAQ) conformément aux standards qualité selon la LEHE. Ce système de gestion constitue un levier en termes d'amélioration continue et un gage de transparence à l'égard des parties prenantes. Il s'agira, durant la période 2022-2027, de pérenniser la culture qualité et le SAQ de la HEP Vaud, en appui à la concrétisation de ses objectifs.

4.2.3 Promouvoir les thématiques de l'égalité, de la diversité et de la santé et de la sécurité au travail auprès de la communauté HEP

4.3 Renforcer la culture institutionnelle à l'interne de la HEP Vaud et sa visibilité à l'externe

4.3.1 Garantir les exigences de qualité découlant du statut de Haute école accréditée

4.3.2 Accentuer le rayonnement institutionnel aux niveaux national et international

C'est en assurant une participation constante aux instances nationales (délégations dans les commissions de la CDIP et de swissuniversities, auprès de la CIIP, etc.) que la HEP Vaud assoit sa position et fait entendre sa voix dans les choix et les décisions prises dans ce type de gremium. Un suivi régulier de cette présence permet d'assurer la continuité nécessaire et d'en rendre compte utilement auprès des autorités cantonales.

Mettre en œuvre un plan d'actions permettant la consolidation d'une véritable image de marque institutionnelle est un défi majeur dans le cadre de ce Plan d'intentions. Il s'agira au cours des cinq ans à venir de faire preuve d'initiative pour promouvoir la qualité de l'ensemble des prestations de la HEP Vaud par des opérations de communication attractives, fréquentes et régulières.









Critères de réalisation en lien avec les objectifs et mesures

AXE 1: L'ENSEIGNEMENT		
1.1 Adapter les programmes de formation en anticipant l'évolution de l'organisation de l'École et de ses professions	1.1.1 Réviser les plans d'études des formations de base en tenant compte de l'évolution des besoins cantonaux et des cadres nationaux	État d'avancement de la révision des plans d'études des formations de base pour l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire I (jusqu'à 4 disciplines) et l'enseignement spécialisé, ainsi que de l'adaptation des autres plans d'études État d'avancement de la mise en œuvre des nouveaux plans d'études Suivi des procédures de renouvellement de la reconnaissance, sur le plan suisse, des diplômes délivrés par la HEP Vaud
	1.1.2 Collaborer avec les établissements scolaires afin d'optimiser la formation pratique en stage et d'intégrer les perspectives d'évolution des professions et des besoins de l'École	État d'avancement du Plan d'actions «Renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité» Nombre de projets d'innovation incluant une collaboration avec les établissements scolaires Par programme d'études et par UER, nombre d'intervenant-e-s exerçant régulièrement une activité au sein d'un établissement scolaire
1.2 Intégrer l'éducation à la durabilité dans les programmes de formation	1.2.1 Développer des enseignements spécifiques dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité	État du développement d'enseignements spécifiques



AXE 1 : L'ENSEIGNEMENT (SUITE)		
	1.2.2 Favoriser les projets des étudiant-e-s dans le domaine de la durabilité et de l'éducation à la durabilité	Nombre et type de projets dans lesquels des étudiant-e-s sont impliqués
1.3 Former les futurs enseignant-e-s à exercer au sein d'une École à visée inclusive et à agir pour la réussite de tous les élèves	1.3.1 Développer la capacité des étudiant-e-s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins des élèves par des pratiques différenciées	Par programme d'études, proportion des étudiant-e-s répondant au descripteur suivant: l'étudiant-e organise et réalise son enseignement en soutenant l'apprentissage de tous les élèves par ses interventions différenciées
	1.3.2 Sensibiliser les étudiant-e-s aux inégalités, dont celle du genre, et à leur influence sur les parcours scolaires et professionnels	Principales actions destinées à sensibiliser les étudiant-e-s aux inégalités
1.4 Renforcer les connaissances et les compétences dans le domaine de l'éducation numérique	1.4.1 Développer chez les étudiant-e-s les connaissances et les compétences numériques pour un enseignement répondant aux besoins de la société	Nombre de modules ou de parties de modules spécifiques avec mention du nombre d'étudiant-e-s formé-e-s
	1.4.2 Développer chez les étudiant-e-s la capacité à intégrer le numérique dans leur pratique professionnelle	Nombre de modules transversaux et didactiques intégrant le numérique dans la formation pratique à l'enseignement
1.5 Consolider les compétences des futurs professionnel-le-s à exercer leur profession dans un contexte plurilinguistique et multiculturel	1.5.1 Renforcer la maîtrise des langues nationales/étrangères par les étudiant-e-s	Par programme d'études, actions entreprises ou réalisées pour renforcer la maîtrise des langues étrangères
	1.5.2 Encourager la mobilité étudiante	Nombre d'étudiant-e-s ayant participé à un programme de mobilité OUT et IN

AXE 2 : RECHERCHE		
2.1 Produire des connaissances scientifiques et développer des ressources à destination des professionnel-le-s de l'École en adéquation avec les enjeux sociétaux	2.1.1 Soutenir la réflexion et les pratiques des professionnel-le-s face aux changements de l'École, en favorisant les approches collaboratives et participatives	Nombre de publications de recherche des UER et des laboratoires dans le domaine Type et nombre de ressources à destination des professionnel-le-s de l'École
	2.1.2 Développer des projets de recherche dans des domaines scientifiques et professionnels émergents	Nombre de projets de recherche dans des domaines émergents ou prégnants, en particulier: École à visée inclusive, éducation à la durabilité, éducation numérique

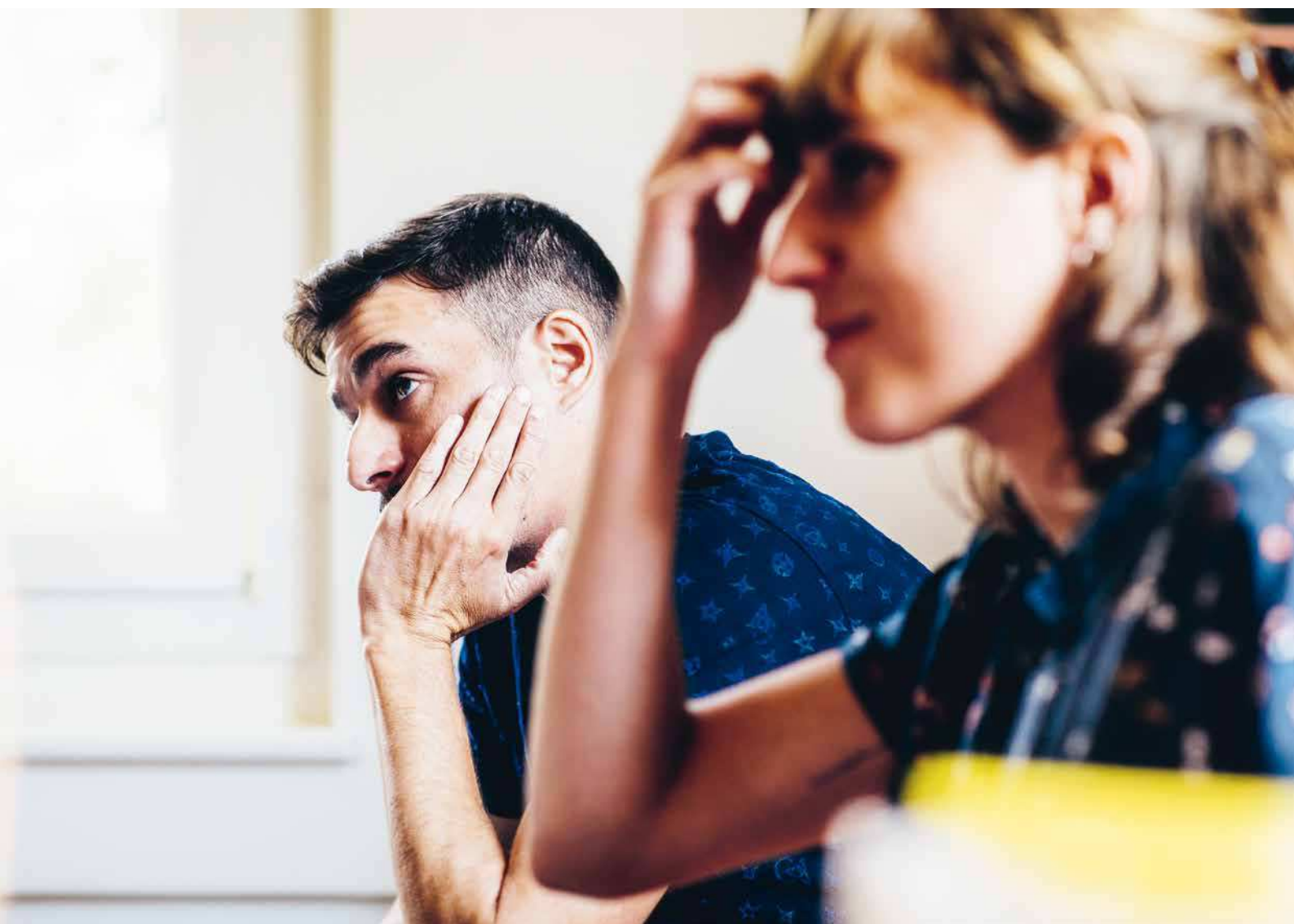
2.2 Développer la culture de projets de recherche sur la base de fonds externes	2.2.1 Consolider sur fonds propres ou tiers les recherches portant sur l'enseignement, l'apprentissage et la formation dans une culture du travail en projet	Volume des subventions obtenues sur la base de fonds tiers, par bailleurs de fonds
	2.2.2 Développer des projets de recherche en coconstruction avec des partenaires nationaux et internationaux	Projets remarquables du fait de leur dimension nationale et/ou internationale en termes de collaboration
2.3 Contribuer à la mutation numérique de la recherche et du développement en lien avec les objectifs de l'Open science	2.3.1 Initier une culture académique de partage des données et de diffusion libre des résultats, tant auprès de la communauté scientifique que des professionnel·le·s, dans le respect des règles éthiques de l'institution	Nombre de publications OA et part sur l'ensemble des publications Évolution de la prise en compte des objectifs nationaux en termes d'ORD

AXE 3 : CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ		
3.1 Encourager l'innovation et soutenir l'évolution de l'organisation de l'École dans une perspective de formation permanente (<i>Lifelong Learning</i>)	3.1.1 Développer des modalités de formation innovantes, ouvertes et attractives à l'intention du public enseignant	Principales réalisations en faveur de la promotion de la formation permanente (<i>Lifelong Learning</i>)
	3.1.2 Accompagner le développement de l'organisation de l'École et de ses professions	Principales réalisations de l'Interface Métiers Innovation Mesures prises pour développer le domaine de formation en management et le développement organisationnel des établissements scolaires
3.2 Intervenir comme partenaire de référence considérant les enjeux sociétaux	3.2.1 Proposer une offre de formation dans les domaines de l'éducation à la durabilité	Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine Principales expertises réalisées
	3.2.2 Développer et soutenir la capacité des enseignant·e·s à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité et des besoins de tous les élèves	Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine Principales expertises réalisées
	3.2.3 Contribuer à la formation des actrices et des acteurs de l'École pour développer leurs compétences numériques et leur capacité à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles	Nombre de personnes ayant suivi une formation continue (attestée ou certifiée) dans le domaine Principales expertises réalisées

3.3 Contribuer à l'acquisition de compétences requises dans l'exercice de métiers de la formation permanente dans différents domaines	3.3.1 Accompagner et former les actrices et les acteurs de la formation permanente	Actions de promotion des prestations de la HEP destinées aux acteurs et aux actrices de la formation permanente dans différents domaines Nombre de personnes inscrites et nombre de diplômé·e·s
---	--	---

AXE 4 : POLITIQUE INSTITUTIONNELLE		
4.1 Orienter l'organisation et le fonctionnement de la HEP Vaud dans une perspective d'adaptation continue à son environnement	4.1.1 Adapter l'organisation de la HEP Vaud pour lui permettre de relever les défis de la décennie à venir	Principales réalisations en termes d'évolution de l'organisation
	4.1.2 Contribuer au développement du campus multisite en s'assurant de la qualité des conditions d'études et de travail	Principales réalisations en faveur du développement du campus multisite Principales réalisations en matière d'évolution des environnements de travail favorisant l'accomplissement des missions de la HEP Vaud
	4.1.3 Assurer la mise en œuvre du Plan d'actions <i>Durabilité et éducation à la durabilité</i>	État d'avancement des actions, notamment au plan de la sensibilisation des parties prenantes de la HEP Vaud
4.2 Anticiper l'évolution des ressources et la qualification des personnes nécessaires au déploiement de la HEP Vaud	4.2.1 Planifier les besoins en ressources financières et humaines, en locaux et en infrastructures technologiques et pédagogiques	État des planifications de référence articulé à la gestion des risques Taux d'encadrement des étudiant·e·s
	4.2.2 Soutenir la relève et le développement professionnel des collaboratrices, des collaborateurs et des cadres	Principales réalisations en matière de formation du personnel Nombre et répartition des apprenti·e·s, assistant·e·s diplômés, doctorant·e·s, membres du PER en post-doctorat et autres collaboratrices et collaborateurs en formation continue État d'avancement de la formation des cadres
	4.2.3 Promouvoir les thématiques de l'égalité, de la diversité et de la santé et de la sécurité au travail auprès de la Communauté HEP	État d'avancement des actions en faveur de l'égalité des chances et de la diversité Principales réalisations en matière de santé et de sécurité au travail

4.3 Renforcer la culture institutionnelle à l'interne de la HEP Vaud et sa visibilité à l'externe	4.3.1 Garantir les exigences de qualité découlant du statut de HE accréditée	Principales réalisations en faveur du développement de la culture qualité et du système d'assurance qualité Principales démarches qualité participant de l'«orientation client» de la HEP Vaud
	4.3.2 Accentuer le rayonnement institutionnel aux niveaux national et international	Principales réalisations (ou état d'avancement des actions) en faveur du rayonnement institutionnel, notamment au travers de participation aux instances nationales et internationales dans le domaine de la formation et de l'éducation Principales réalisations en faveur du développement d'une <i>corporate identity</i>





Les moyens chiffrés de notre politique

La projection budgétaire du Plan d'intentions 2022-2027 de la HEP Vaud est construite sur une stricte volonté d'équilibre entre, d'une part, les ressources allouées aux missions de l'institution et, d'autre part, les besoins indispensables à son fonctionnement consolidé dans un environnement évolutif. Sa mise en œuvre s'appuiera sur les subventions octroyées par le Grand Conseil et le Conseil d'État dont le soutien, législature après législature, a permis à la HEP Vaud de s'imposer comme un acteur majeur de la formation sur le plan suisse. Un positionnement que nous souhaitons continuer de renforcer grâce à la confiance réitérée des autorités politiques dans un paysage de l'éducation toujours plus exigeant.

Forte de son statut d'autonomie obtenu en 2012, la HEP Vaud a été accréditée sans condition en 2019 par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité. Depuis lors, et après une expérience inédite – la crise du COVID – dont elle est sortie renforcée, l'institution poursuit ses missions, remplit ses objectifs et continue de relever des défis majeurs. Citons en premier lieu :

- l'augmentation constante de ses effectifs étudiants ;
- la conception et l'intégration de nouveaux parcours de formation ;
- l'adaptation des offres de formation existantes aux besoins de la société actuelle et future ;
- l'extension de son campus sur plusieurs sites.

Entre 2012 et 2022, la HEP Vaud a vu croître ses effectifs de plus de 61%. L'augmentation, projetée dans les plans d'intentions précédents (2012-2017 et 2017-2022) est le reflet de l'évolution démographique qui entraîne à son tour des besoins croissants de la part des services employeurs.

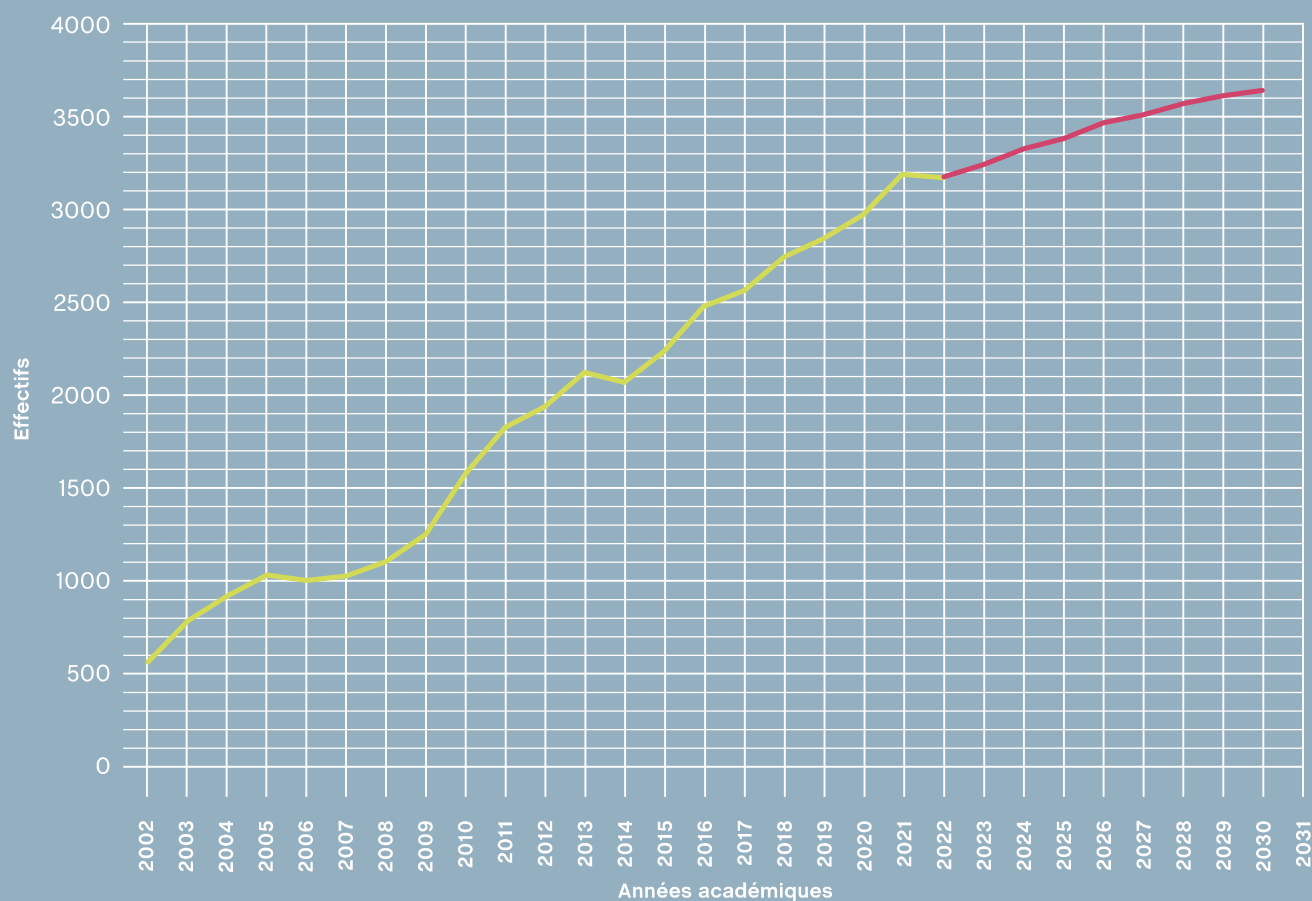
Des subventions adaptées à l'augmentation du nombre d'étudiant-e-s, aux impératifs de l'école et de la société

Évolution des effectifs étudiants, constats et prévisions

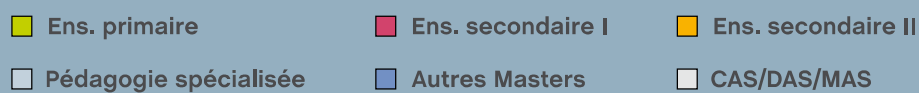
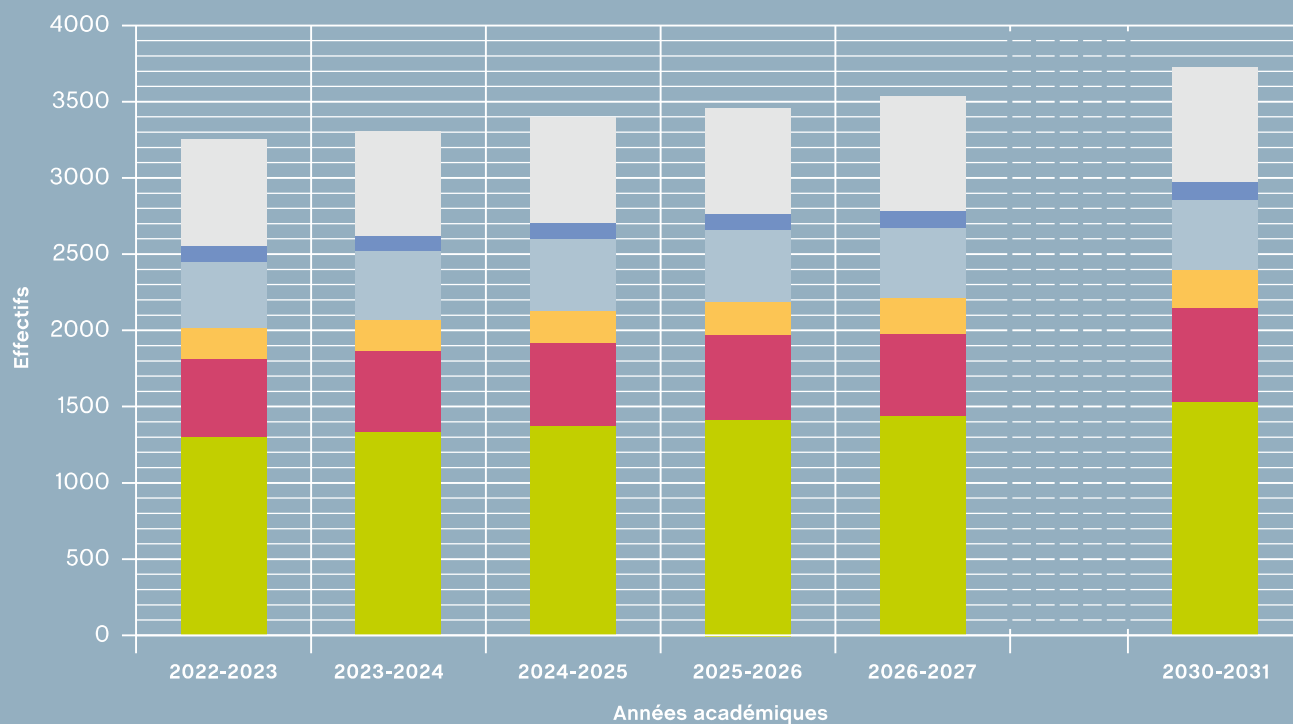
Évolution des effectifs étudiants par année académique et prévisions

Année académique	2012-2013	2017-2018	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2030-2031
Effectifs	1965	2706	3250	3307	3397	3456	3554	3725
Variation annuelle				1,8%	2,7%	1,7%	2,8%	4,8%

Évolution prévisionnelle des effectifs étudiants – de 2022-2023 à 2030-2031



Évolution des effectifs étudiants par filière d'études et prévisions



Cette progression marquée de la population étudiante à la HEP Vaud permet à l'institution de former la relève enseignante dans un canton de Vaud qui compte aujourd'hui plus de 135 000 élèves en voies générale et prégymnasiale et en école de maturité. Pour continuer à répondre à ces impératifs de formation, la HEP Vaud estime les effectifs à plus de 3500 étudiant·e·s à l'horizon 2026-2027 et de 4500 à l'horizon 2040.

Avec pour toile de fond une croissance continue du nombre d'étudiant·e·s depuis 2012 et un développement marqué de ses prestations, la HEP Vaud se voit dans l'obligation d'adapter ses effectifs académiques et administratifs. Cet ajustement tient compte de la nécessité d'anticiper l'évolution des besoins des métiers de l'enseignement, de la formation et de l'éducation, d'assurer dans la durée la qualité de ses prestations, mais aussi de nourrir une offre dynamique inscrite dans le domaine de la formation tout au long de la carrière, ce que l'on définit communément par *lifelong learning*.

Dans ce contexte, le Comité de direction de la HEP Vaud souligne l'importance d'adapter le taux d'encadrement afin de le rapprocher de celui des institutions de formation pédagogique de taille similaire. Corréliées à un renforcement des compétences disponibles à la HEP Vaud dans les domaines de la durabilité et du numérique, des mesures liées à l'encouragement de la relève académique, les ressources humaines nécessaires inscrites dans la demande de subvention en 2023 sont de 376 ETP contre 350 en 2022. Des ressources complémentaires sollicitées pour 2023 tiennent également compte des 9 ETP indispensables à la mise en place – prévue pour la rentrée académique 2023-2024 – de la formation intégrée (Bachelor et Master), nouvelle filière qui permettra aux personnes détentrices d'une maturité de se former à quatre disciplines à l'enseignement au secondaire I.

Dès 2026, avec le déplacement d'une partie des activités de la HEP Vaud sur le site de la Bourdonnette, des ressources de fonctionnement supplémentaires sont également à prévoir en termes d'encadrement administratif et technique, en particulier dans les domaines de l'accueil, du support informatique, du support infrastructures et du service académique. En effet, avec un volume équivalent à deux tiers du bâtiment principal sis à l'avenue de Cour 33, soit une capacité d'accueil de 1000 étudiants et étudiantes et 150 collaborateurs et collaboratrices, la présence in situ d'une partie des unités de services s'avère indispensable.

Évolution des besoins en ressources humaines et prévisions

Évolution des besoins en ressources humaines (ETP) et prévisions

Année civile	2012	2017	2022	2023*	2024	2025	2026	2027	2030
Enseignant·e·s et assistant·e·s	155	183	247	267	275	284	294	306	323
Personnel administratif et technique	68	84	103	109	113	117	123	129	135
Total	223	267	350	376	388	401	417	435	458

* ETP selon la demande de subvention au Canton

Évolution des besoins en infrastructures et prévisions

Prévue entre 2022 et 2026, la réalisation du nouveau site des Côtes de la Bourdonnette sur la commune de Chavannes-près-Renens entraînera en 2026 le déménagement partiel et limité dans le temps des activités de la HEP Vaud. Des salles de cours et de conférences, des bureaux, un auditoire et un restaurant seront mis à disposition. Adaptés aux besoins d'une haute école, des équipements internes spécifiques (mobilier, équipements informatiques et audiovisuels) seront déployés et nécessiteront une adaptation budgétaire en conséquence.

En parallèle, le site historique des Cèdres verra un réaménagement qui comportera, entre autres, la démolition des pavillons provisoires, la réfection lourde du bâtiment de Cour 25, la destruction des salles de sport vétustes et leur remplacement, puis la rénovation du bâtiment principal de Cour 33, ainsi que la construction de nouveaux bâtiments adaptés aux missions de la HEP Vaud. À l'horizon 2040, le site de la campagne des Cèdres sera fréquenté par une population étudiante estimée à 4500 personnes.

Évolution et prévisions des ressources financières

L'évolution globale des ressources tient compte de la croissance du nombre d'étudiant-e-s, du contexte sociétal évoluant fortement et de mesures spécifiques. À partir de 2025-2026, en lien avec le site de la Bourdonnette, le budget intègre des coûts d'exploitation supplémentaires (énergies, nettoyage, imprimantes, etc.), les ressources nécessaires à la gestion d'une HEP Vaud multisite, ainsi que les coûts des équipements mobiliers, informatiques et audiovisuels¹.

Malgré la croissance considérable de ses effectifs, le Comité de direction tient à souligner que le coût moyen par étudiant-e à la HEP Vaud demeure en dessous de la moyenne suisse², selon les chiffres de l'OFS.

Évolution des ressources financières et prévisions

Année civile	2012 (comptes)	2017 (comptes)	2022 (budget)	2023 (budget)	2024 (budget)	2025 (budget)	2026 (budget)	2027 (budget)	2030 (budget)
Effectifs*	1919	2479	3258	3300	3360	3431	3513	3576	3717
Comptes/ Budget	43510200	57269000	79151500	83340500	86088000	89786000	95045000	97001000	103916000
Dont subvention	37050000	46507300	55920500	60109500	64877000	68242000	73157000	74771000	80656000
Part subvention	85%	81%	71%	72%	75%	76%	77%	77%	78%
Progression			20%	7%	8%	5%	7%	2%	8%
Coût moyen par étudiant-e	22673	23102	24295	25255	25621	26169	27055	27126	27957

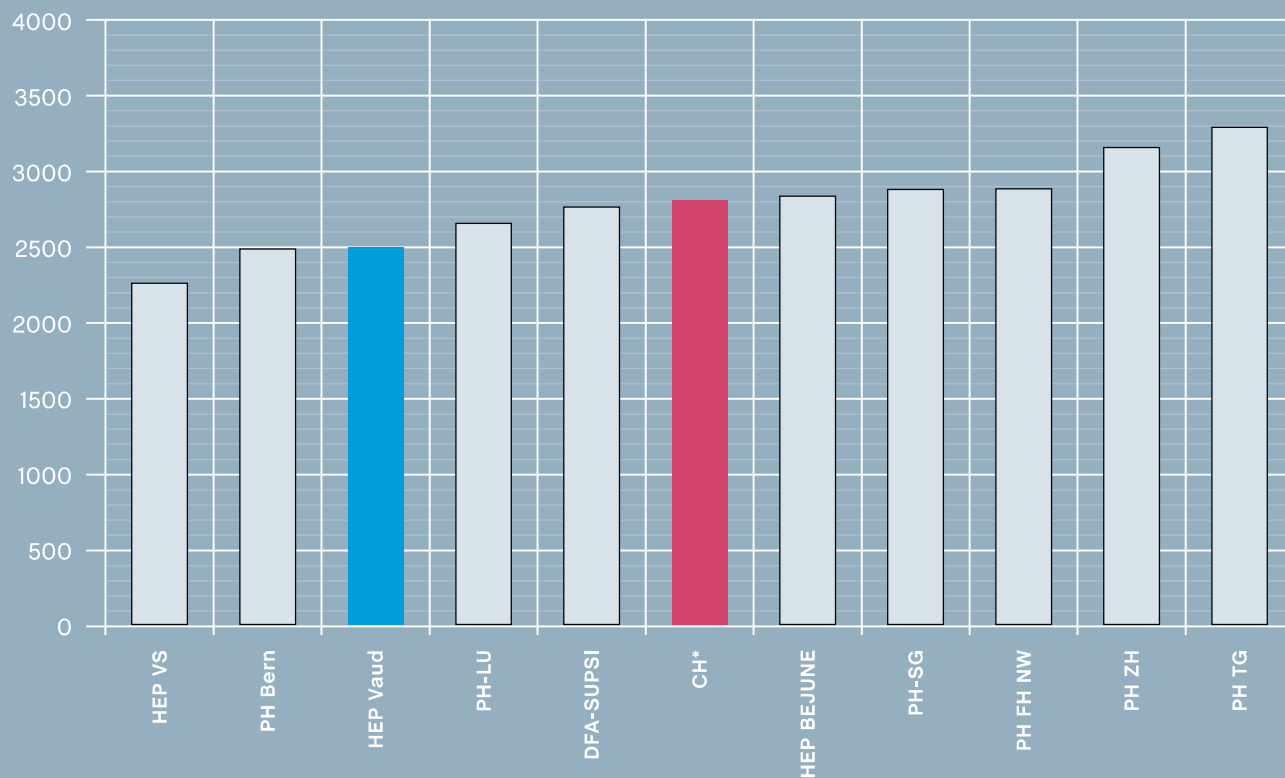
L'estimation des ressources financières dont la HEP Vaud aura besoin, dès 2022 et jusqu'au terme du présent Plan d'intentions, est résumée dans le tableau ci-dessus. Cette estimation intègre pleinement la volonté du Comité de direction de remplir les engagements qualité liés à ses formations et à l'ensemble de ses prestations, de répondre aux besoins de l'école et de les anticiper, mais aussi de préserver la santé du personnel de la HEP Vaud dont l'investissement est en tout point remarquable.

¹ La mise à disposition des locaux de la Bourdonnette n'inclut pas les équipements. Les coûts de ces équipements ont été estimés sur la base du projet d'installation à Sévelin.

² Pour une lecture comparée à partir de paramètres semblables entre les différentes institutions.

Coût par étudiant-e – Enseignement de base ETP

Ont été considérées dans ce tableau uniquement les Hautes écoles pédagogiques et associées qui dispensent un enseignement dans au moins 3 filières de formation de base (Source: OFS 2020).









Faits et chiffres

Portrait de la HEP Vaud: faits et chiffres

Repères historiques

- 1833 ouverture de l'École normale de Lausanne
- 1959 ouverture du Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire du canton de Vaud (SPES)
- 1973 ouverture du Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé, Lausanne (SCES)
- 1993 thèses relatives à la promotion des Hautes écoles pédagogiques adoptées par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)
- 2000 première loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud
- 2001 ouverture de la Haute école pédagogique du canton de Vaud, par la réunion de onze institutions cantonales préexistantes*, conçue pour accueillir 800 étudiants
- 2002 création de la Conférence suisse des rectrices et recteurs des Hautes écoles pédagogiques (CSHEP puis COHEP)
- 2003 première reconnaissance au plan suisse du diplôme pour l'enseignement spécialisé
- 2005 ouverture du premier programme de la HEP Vaud conforme aux principes de Bologne, le *Bachelor en enseignement préscolaire et primaire*
- 2006 première reconnaissance au plan suisse des diplômes pour l'enseignement primaire et pour l'enseignement secondaire
ouverture des premiers programmes de Master de la HEP Vaud
- 2007 nouvelle loi sur la Haute école pédagogique du canton de Vaud, désormais établissement de droit public doté de la personnalité morale
- 2011 loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles (LEHE)
- 2012 octroi à la HEP de l'autonomie de gestion de ses ressources humaines, financières et informatiques
publication du premier Plan d'intentions de la HEP Vaud
- 2014 adoption par le Grand Conseil du canton de Vaud du premier Plan stratégique pluriannuel
- 2015 mise en œuvre de la Conférence suisse des Hautes écoles (CSHE)
création de *swissuniversities*, nouvel organe réunissant les Hautes écoles universitaires, les Hautes écoles spécialisées et les Hautes écoles pédagogiques suisses
- 2019 accréditation institutionnelle sans condition de la HEP Vaud par le Conseil suisse d'accréditation
- 2020 la HEP Vaud dépasse le cap des 3000 étudiantes et étudiants

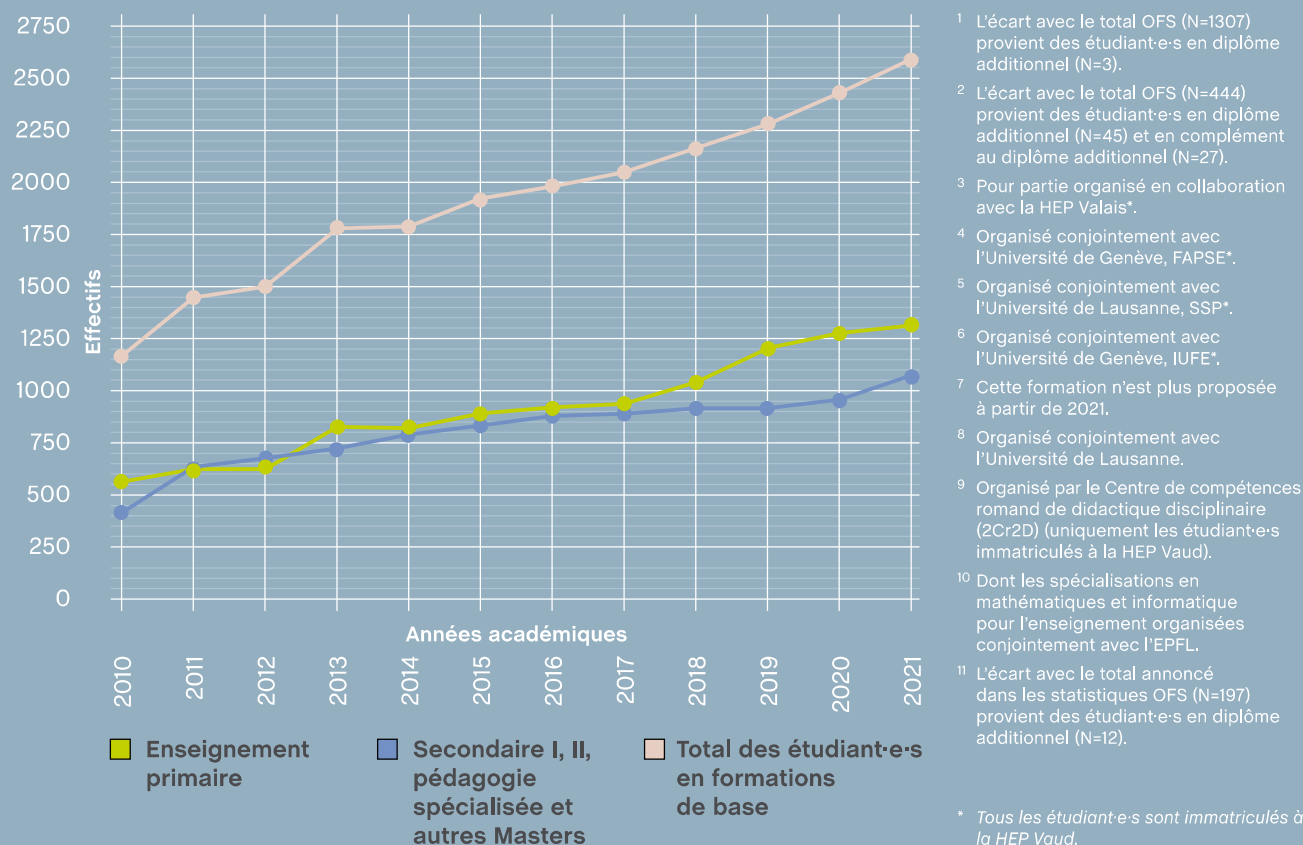
* École normale de Lausanne, École normale de Yverdon, École normale de Burier, Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire (SPES), Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé (SCES), Centre de perfectionnement et de formation complémentaire (CPF), Bureau d'organisation de la formation continue (Burofco), Centre vaudois de recherche pédagogique (CVRP), Centrale de documentation scolaire (CDS), Centre de ressources pour les médias et les technologies de l'information et de la communication (CEMTC) et Centre de ressources de l'enseignement spécialisé (CERES).

Les HEP suisses et institutions associées par effectifs étudiants, hors formations continues

Source: OFS selon effectifs 2021-2022

	Effectifs 2010/11	Effectifs 2021/22	Variation 10 ans	Programmes d'études					
				Niveau préscolaire et primaire	Niveau secondaire I	Niveau secondaire II	Pédagogie spécialisée	Didactiques des disciplines	Autres
Total	14 105	23 497	66,6 %						
HEP cantonales	8003	13 210	65,1 %						
HEP BEJUNE	524	690	31,7 %	x	x	x	x	x	x
HEP Vaud	1158	2530	118,5 %	x	x	x	x	x	x
HEP Valais	289	484	67,5 %	x	x	x	(x)	x	
HEP Fribourg	325	539	65,8 %	x					
HEP Berne	2149	2987	39,0 %	x	x	x	x	x	
HEP Lucerne	1216	2566	111,0 %	x	x	x	x	x	x
HEP Schwyz	188	422	124,5 %	x				x	x
HEP Zoug	281	373	32,7 %	x					
HEP Thurgovie	572	760	32,9 %	x	x	x			x
HEP Schaffhouse	109	187	71,6 %	x					
HEP Grisons	272	398	46,3 %	x					
HEP Saint-Gall	920	1274	38,5 %	x	x	x			
HEP intégrées dans HES	4308	8154	89,3 %						
HEP Nordwestschweiz – FHNW	2059	3679	78,7 %	x	x	x	x		x
SUPSI – Département Formation et apprentissage (DFA)	318	564	77,4 %	x	x	x	x		x
ZFH – Haute école pédagogique de Zurich	1931	3911	102,5 %	x	x	x		x	x
Autres institutions de la formation des enseignant-e-s	1794	2133	18,9 %						
HESSO – Haute école de travail social Genève	87	79	-9,2 %						x
HSLU – Département Musique	0	21				x			
Haute école des arts de la HES de Zurich	0	21				x			
Haute école intercantonale de pédagogie spécialisée de Zurich	1047	1293	23,5 %				x		x
Haute école suisse de logopédie de Rorschach	64	78	21,9 %						x
HEFP Haute école fédérale en formation professionnelle	596	641	7,6 %			x			x

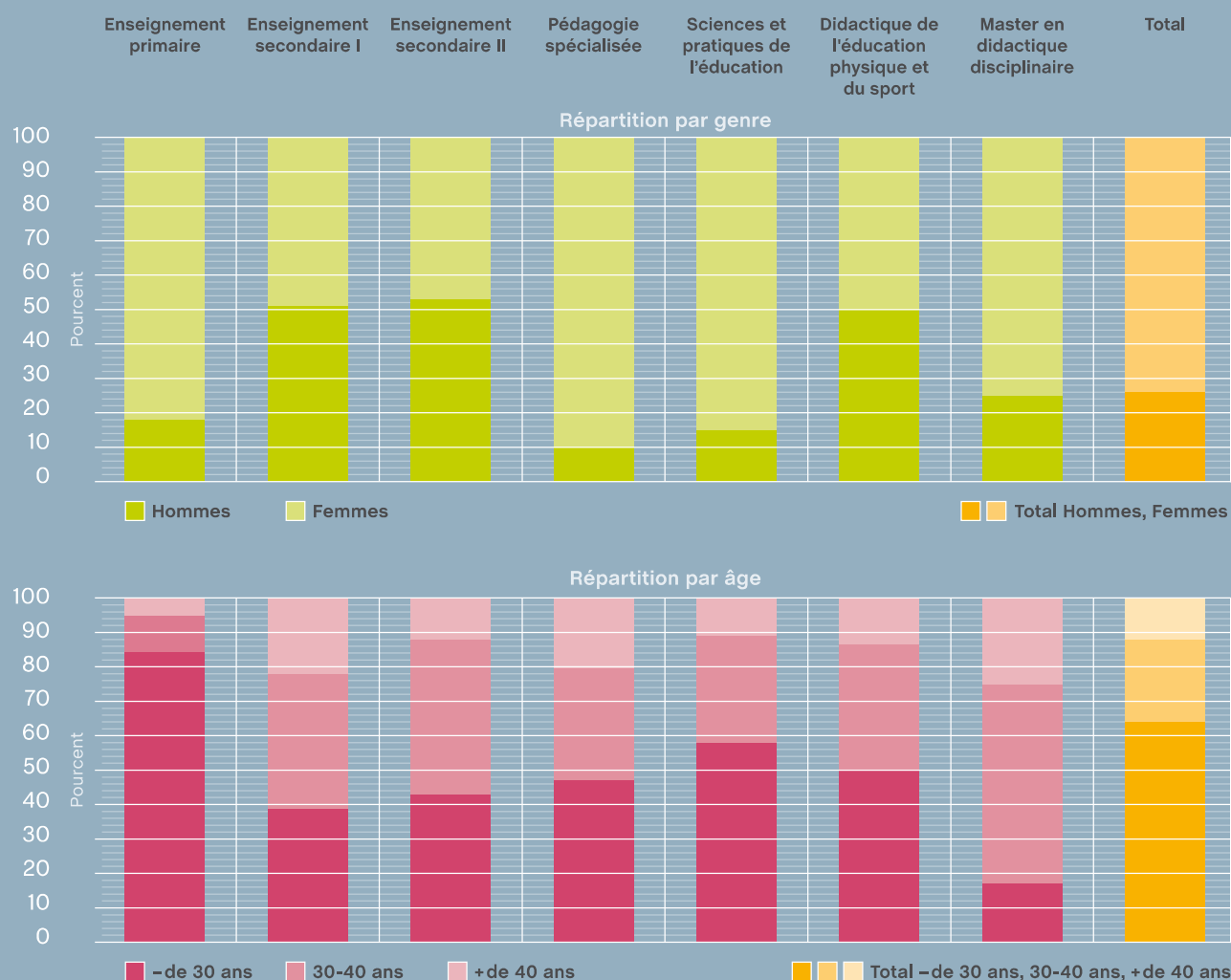
Effectifs étudiants inscrits par programme de formation de base



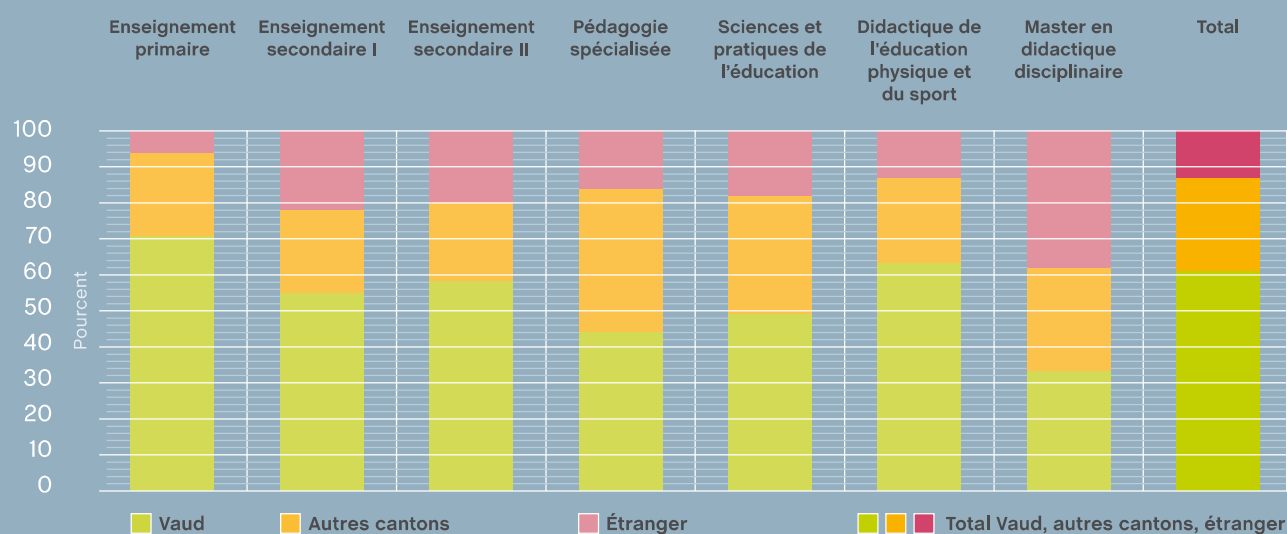
Évolution des effectifs par programme de formation, hors formations continues

Programme	2011	2016	2019	2020	2021
Bachelor/Diplôme en enseignement pour le degré primaire	658	911	1 154	1 271	1 310 ¹
Total des étudiant-e-s de Bachelor	658	911	1 154	1 271	1 310
Master/Diplôme en enseignement pour le degré secondaire I	340	439	439	448	516 ²
Master/Diplôme de pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé ³	251	307	338	348	382
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ⁴		54	57	58	70
Master en sciences et pratiques de l'éducation ⁵	42	64	66	72	73
Master en didactique du français langue première ⁶		6	2	1	0 ⁷
Master en didactique de l'éducation physique et du sport ⁸			3	7	8
Master en didactique disciplinaire ⁹			8	19	24
Total des étudiant-e-s de Master	633	870	913	953	1 073
MAS/Diplôme en enseignement pour le degré secondaire II ¹⁰	156	217	203	201	209 ¹¹
Total des étudiant-e-s	1 447	1 998	2 270	2 425	2 592

Répartition des étudiant-e-s inscrits en automne 2021 par genre et par âge, hors formations continues



Provenance des étudiant-e-s inscrits en automne 2021, hors formations continues



Selon le domicile légal de l'étudiant-e lors de l'obtention du certificat d'accès aux études supérieures

Grades décernés

Diplôme	2017	2018	2019	2020	2021
Bachelor/Diplôme d'enseignement pour les degrés préscolaire et primaire	314	266	285	287	331
<i>Bachelor/Diplôme</i>	248	251	278	280	326
<i>Diplôme additionnel</i>	66	15	7	7	5
Master/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire I	174	198	197	186	177
<i>Master/Diplôme</i>	163	188	194	174	169
<i>Diplôme additionnel</i>	11	10	3	12	8
Master/Diplôme en pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé	59	91	66	55	80
Maîtrise universitaire/Diplôme dans le domaine de la pédagogie spécialisée, orientation éducation précoce spécialisée ¹²	14	10	9	14	5
Master en sciences et pratiques de l'éducation ¹³	23	22	15	21	19 ¹⁴
Maîtrise universitaire/Master of science en didactique du français langue première ¹⁵		3	1	1	1
Master en didactique de l'éducation physique et du sport ¹⁶			5	1	
Maîtrise universitaire/Master en didactique disciplinaire ¹⁷					2
MAS/Diplôme d'enseignement pour le degré secondaire II	171	170	162	149	163
<i>MAS/Diplôme</i>	160	161	148	139	154 ¹⁸
<i>Diplôme additionnel</i>	11	9	14	10	9
Certificat cantonal pour l'enseignement de l'anglais au degré primaire	14	2			
Certificat de formation à la pédagogie professionnelle ¹⁹	101	105	72	73	81
Total	870	867	812	787	859

¹² Délivré conjointement avec l'UNIGE, FAPSE.

¹³ Délivré conjointement avec l'UNIL, SSP.

¹⁴ Dont 5 diplômes du programme de spécialisation en évaluation et gestion de la formation et 5 diplômes du programme de spécialisation en organisations et transitions.

¹⁵ Délivré conjointement avec l'UNIGE, IJFE.

¹⁶ Délivré conjointement avec l'UNIL.

¹⁷ Organisé par le Centre de Compétences Romand de Didactique Disciplinaire (2Cr2D) et délivré conjointement avec la HEP BEJUNE, la HEP Fribourg, la HEP Valais, l'Université de Fribourg et l'Université de Genève.

¹⁸ Dont 1 Master en mathématiques pour l'enseignement et 5 spécialisations en mathématiques pour l'enseignement, délivrés conjointement avec l'EPFL.

¹⁹ Certificat délivré conjointement avec la HEFP.

Formation continue

Évolution des effectifs des étudiant-e-s en formation continue certifiée

Programme	2017	2018	2019	2020	2021
MAS en Didactique disciplinaire			4		
MAS en Pratique d'accompagnement: intervenir dans la complexité		12	12	10	2
CAS-DAS FORDIF Formation romande en direction d'institution de formation ²⁰	40	38	42	53	45
DAS PIRACEF – Programme intercantonal romand de formation à l'enseignement des activités créatrices, de l'éducation nutritionnelle et de l'économie familiale ²¹	41	56	61	58	65
– DAS en Enseignement des activités créatrices	36	52	55	52	56 ²²
– DAS en Enseignement de l'éducation nutritionnelle et de l'économie familiale	5	4	6	6	9
Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF	5	12	18	17	13
Validation des acquis de l'expérience (VAE) – Complément d'études en sciences de l'éducation (CESED) pour le DAS PIRACEF	7	7	17	14	7
DAS Accompagnement individuel et collectif. Coaching et analyse de pratiques professionnelles	22	31	21	37	23
CAS Apprentissages fondamentaux ²³	25	32	37	40	37
CAS Bibliothécaire en milieu scolaire	23	13	16	1	21 ²⁴
CAS Didactique du français langue seconde	34	25	35	35	35
CAS Différenciation et gestion de classe: enseigner pour et avec la diversité					31
CAS Innovation pour l'enseignement des mathématiques					18
CAS Pédagogie spécialisée: option déficience intellectuelle	9	10			
CAS Pédagogie spécialisée: option déficience visuelle	16	15			
CAS Pédagogie spécialisée: option surdité	6	8			
CAS Praticienne formatrice, Praticien formateur (y c. VAE et PF éducation précoce spécialisée)	285	306	289	261	291
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), option déléguée à la PSPS	26	27	30	32	28
CAS Promotion de la santé et prévention en milieu scolaire (PSPS), option médiation scolaire	54	51	54	56	59
Total	593	643	636	614	675

²⁰ Programmes organisés en commun avec l'IDHEAP, l'UNIGE, l'UFE et la HEFP*. Un concept de DAS par cumul de crédits est appliqué depuis 2020.

²¹ Programme organisé par le Conseil académique des Hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR)*.

²² Dont 1 personne suivant également le complément et 3 par VAE.

²³ Programme organisé conjointement avec la HEP Valais*.

²⁴ Dont 7 agent-e-s en information documentaire.

* Uniquement les étudiant-e-s immatriculés à la HEP Vaud.

Évolution du nombre d'inscriptions par programme à des formations continues courtes

	2017	2018	2019	2020	2021 ²⁷
Programme annuel de cours de formation continue					
Nombre de personnes inscrites individuellement	2 559	2 524	2 312	1 692	1 104
Nombre de personnes inscrites collectivement	2 052	2 537	1 811	2 018	997
Prestations «sur mesure»					
Formations négociées, accompagnements de projets, conseil collectif (Nbre de personnes inscrites collectivement)	2 281	2 452	2 618	2 026	1 208
Accompagnement, conseil individuel (Nbre de personnes inscrites individuellement)	59	63	53	50	64
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'anglais dans les classes primaires	44	—	—	—	—
Programme de formation complémentaire à l'enseignement de l'allemand dans les classes primaires	114	77	24	—	—
Formation pédagogique élémentaire pour enseignant auxiliaire	16	15	20	61	62
Formations liées au brevet de sauvetage					
Cours de base CPR, Brevet base pool et Brevet Plus pool (Nbre d'inscriptions) ²⁸	44	72	63	57	32
Recyclage bisannuel	338	555	402	571	190
Événements et autres prestations					
Journées cantonales de formation continue (Nbre d'inscriptions)	1 066	730	976	479	0*
Autres – divers	174	1 092	968	744	1 027

Évolution du nombre de jours/participant-e-s entre 2017 et 2021

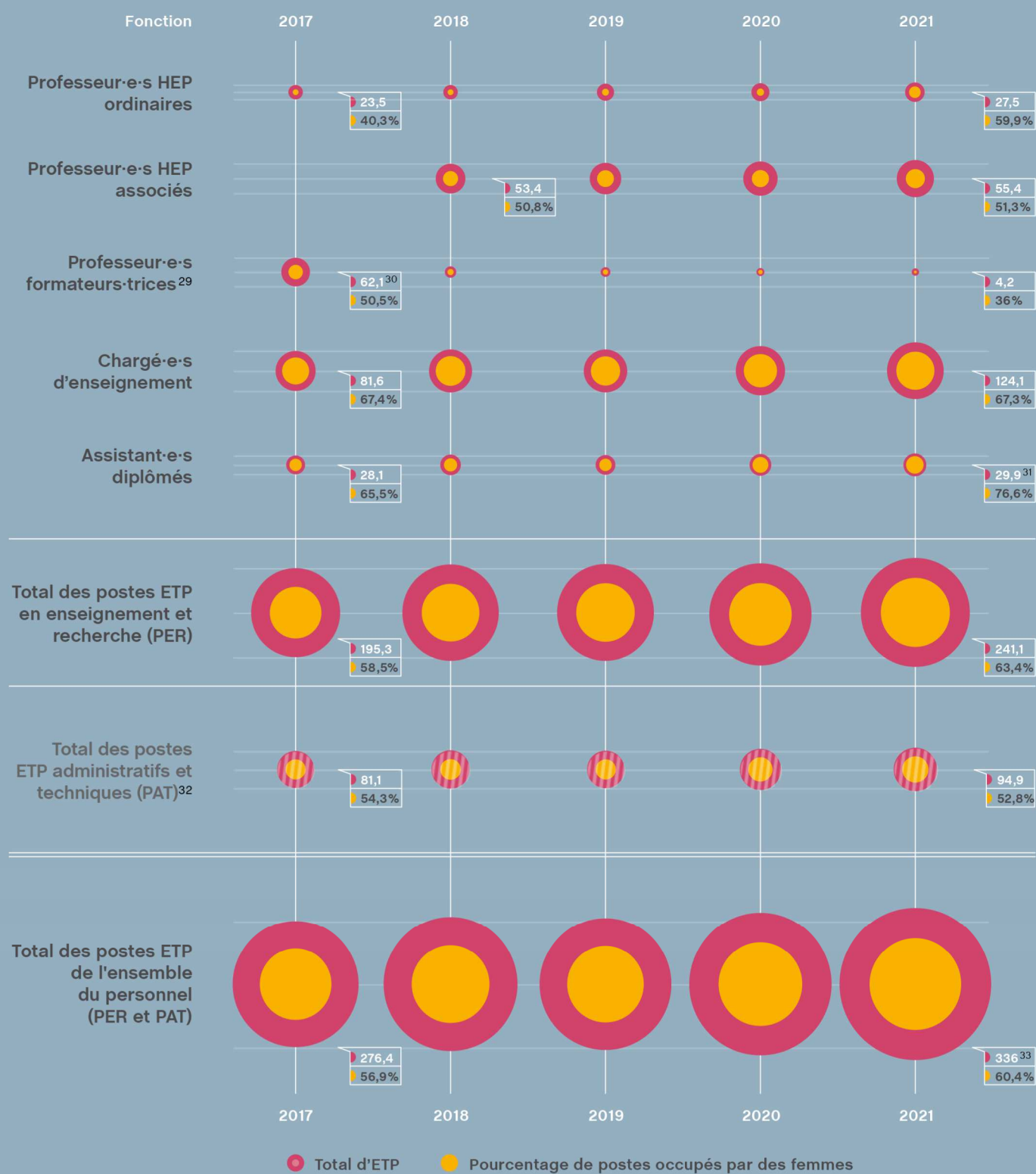
Nombre de jours/participant-e-s par année	13 937	13 965	12 751	11 553	6 433
---	--------	--------	--------	--------	--------------

²⁷ En raison de la suspension des enseignements liée à la pandémie COVID-19 aux semestres d'automne 2020 et printemps 2021, de nombreuses prestations n'ont pu avoir lieu. A contrario, la très nette augmentation des inscriptions dans la catégorie Autres – Divers est liée à la mise à disposition des Directions d'établissements et Comités de pilotage 360° de capsules vidéo relatives au Concept 360.

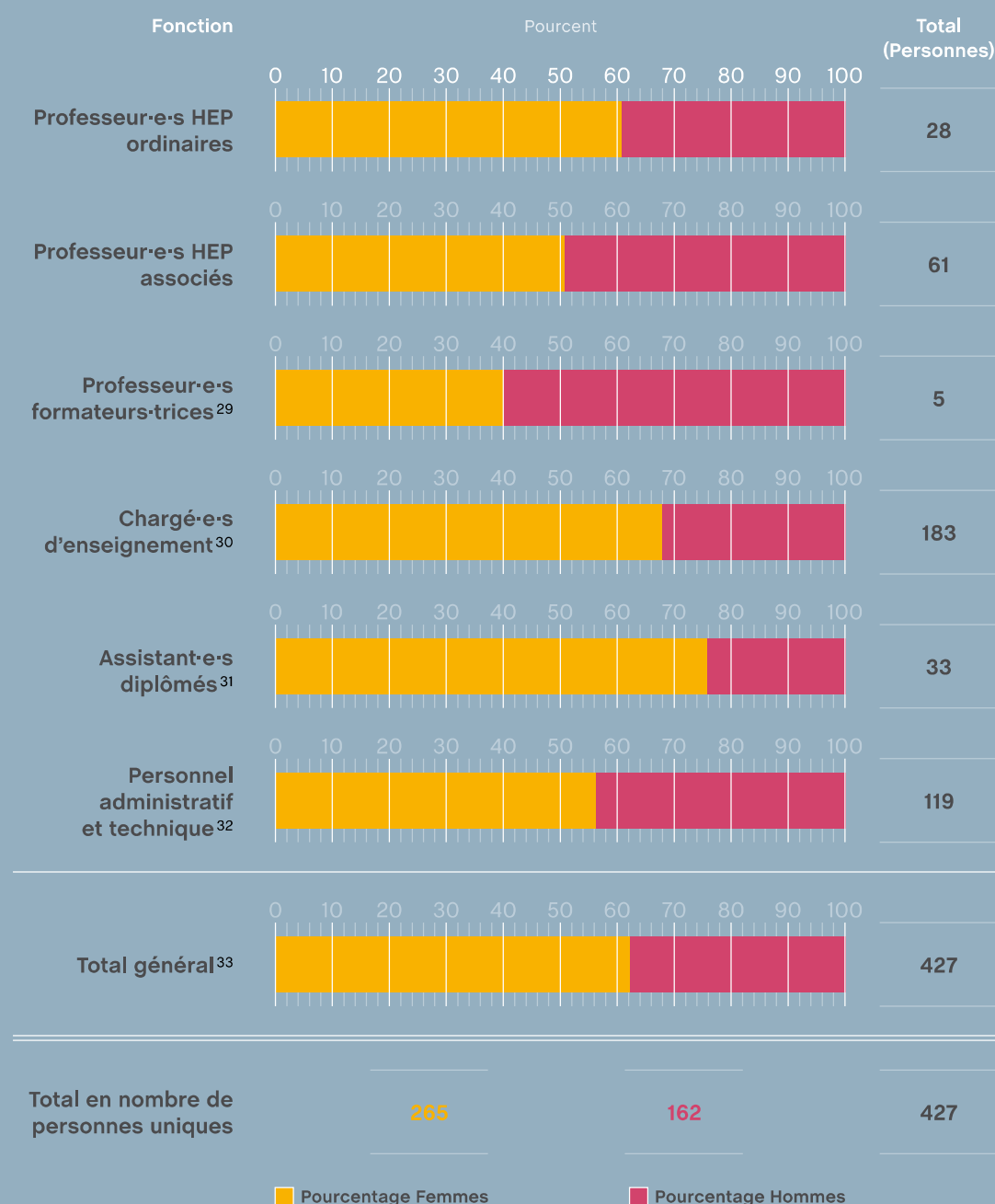
²⁸ Cours proposés dans le cadre du programme de cours annuel. Également intégrés dans le total des inscriptions individuelles.

* En raison des exigences sanitaires imposées par la pandémie de COVID-19, aucune Journée cantonale de formation continue n'a pu être organisée en 2021.

Évolution des postes et de la représentation féminine en équivalent temps plein (ETP)



Répartition du personnel par fonction et par genre en 2021



²⁹ Au bénéfice du régime transitoire prévu par l'article 61a, alinéa 2 de la LHEP.

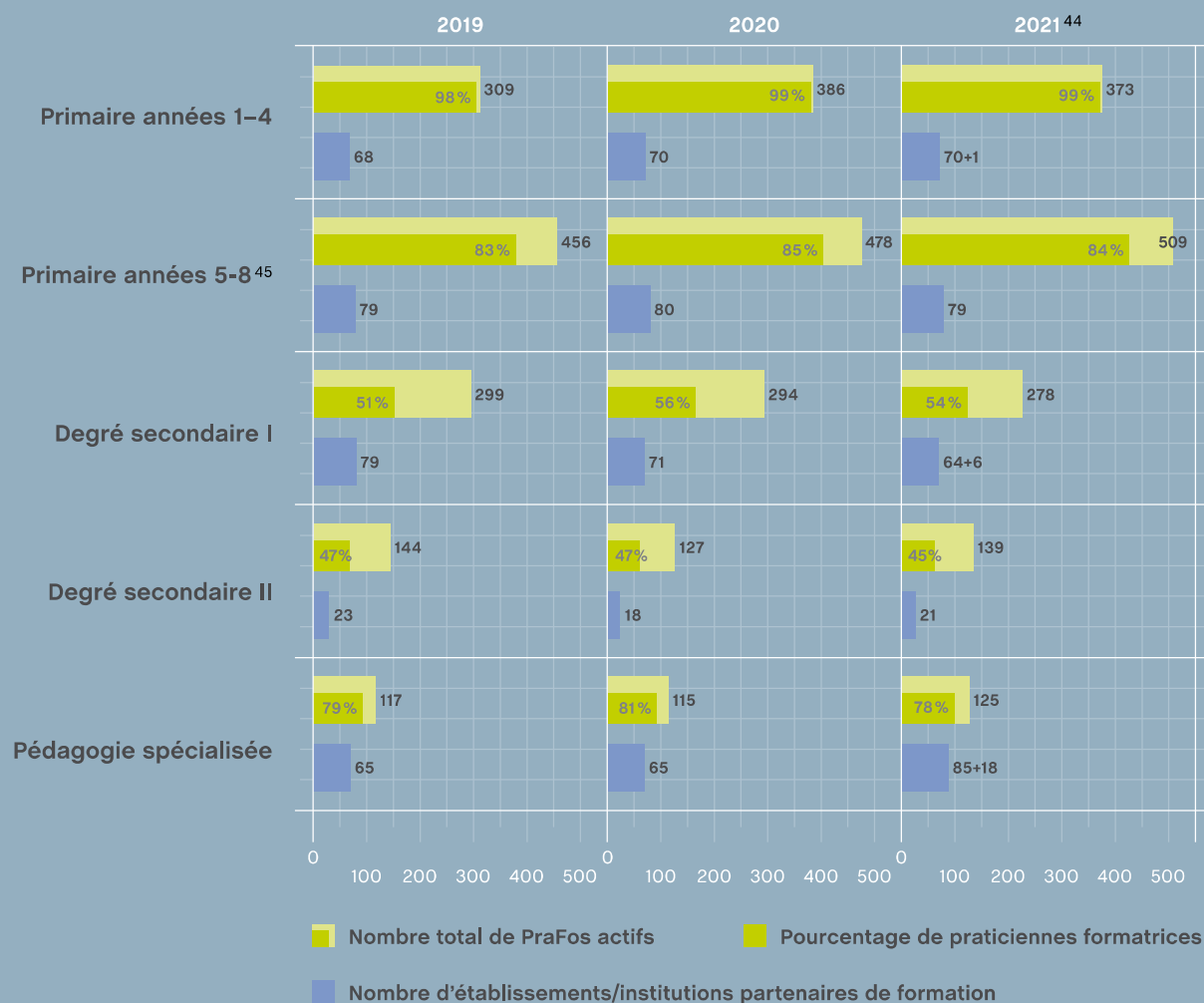
³⁰ Situation avant révision LHEP du 01.08.2018.

³¹ Inclus 5 assistant·e·s (3,8 ETP) sur fonds externes (2Cr2D) et 1 assistant·e doctorant (1,0 ETP) sur FNS, exclus 2 postdoctorants (1,5 ETP) sur fonds externes (2Cr2D, swissuniversities).

³² Inclus collaborateurs·trices scientifiques, exclus: apprenant·e·s, stagiaires et auxiliaires mensualisés PAT hors plan des postes.

³³ Exclus personnel temporaire, auxiliaires mensualisés PAT hors plan des postes, suppléant·e·s (18,77 ETP), apprenant·e·s (4,0 ETP) et stagiaires.

Partenaires de formation pratique en établissements/institutions⁴³



N.B.: On distingue par un + les établissements hors canton de Vaud.

Le décompte global tient compte des établissements qui proposent des praticiennes formatrices et des praticiens formateurs (PraFos) ainsi que ceux qui engagent des stagiaires.

⁴³ Certains établissements/institutions accueillent des étudiante-s de plusieurs profils/programmes de formation.

⁴⁴ On distingue par un + les établissements hors canton de Vaud. Le décompte global tient compte des établissements qui proposent des PraFos ainsi que ceux qui engagent des stagiaires B.

⁴⁵ Dont des établissements mixtes primaire et secondaire I.



Impressum

Rédaction:

Thierry Dias, Sandra Cottet,
Cyril Petitpierre, Comité de direction
Pierre Ramelot, Secrétariat général

Données chiffrées:

Boris Martin, unité Statistique,
information académique et planification
Daniela Russo, unité Finances

Suivi de projet:

Barbara Fournier, unité Communication

Photographies:

Lucien Agasse

Mise en page:

Marc Dubois, Lausanne
Ross Graphic Design, Perroy

Relecture:

Sonia Rihs, Lavey-Village

Impression:

PCL Presses Centrales SA, Renens

© Haute école pédagogique
du canton de Vaud
Novembre 2022



Haute école pédagogique
Comité de direction
Avenue de Cour 33
CH-1014 Lausanne

www.hepl.ch

**Suivi pluriannuel du Plan stratégique 2017-2022
de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud)
par la Direction générale de l'enseignement supérieur de l'Etat de Vaud**

Rapport final – Janvier 2023

Table des matières

1	INTRODUCTION	3
1.1	Dispositions légales et objectifs	3
1.2	Démarche	3
1.3	Structure du rapport	3
2	BILAN DU SUIVI PLURIANNUEL ET PERSPECTIVES	4
3	MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2022	8
	AXE 1 – Enseignement	8
	AXE 2 – Recherche	13
	AXE 3 – Contribution à la société	16
	AXE 4 – Politique institutionnelle	19
4	ASPECTS FINANCIERS	23
	ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS	24
	ANNEXE 2 : OBJECTIFS ET MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2017 – 2022	26
	ANNEXE 3 : REFERENCES	32

1 Introduction

1.1 Dispositions légales et objectifs¹

Le Plan stratégique pluriannuel pour les années 2017-2022 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et le Comité de direction de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud). Soumis au Grand Conseil le 4 juillet 2018 il a été adopté le 26 mars 2019. Le Plan stratégique résulte d'un processus de négociation ayant permis d'aboutir à un consensus entre la HEP Vaud et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

Le Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), par l'entremise de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), autorité de surveillance de la HEP Vaud, est tenu de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique pluriannuel de la HEP Vaud (art. 9 LHEP et art. 3 RFin-LHEP). A cet effet, le Comité de direction de la HEP Vaud adresse chaque année au DEF un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé et contenant les informations pertinentes sur le suivi du Plan stratégique pluriannuel (art. 6 RLHEP). C'est donc la HEP Vaud qui justifie de l'avancement des travaux dans ses rapports de gestion.

L'objectif du présent rapport est double. Il permet d'une part d'apprécier si les objectifs et les mesures prioritaires définis dans le Plan stratégique ont été mis en œuvre et de témoigner du suivi réalisé par le DEF d'autre part. Le suivi doit permettre de mieux comprendre et surveiller la manière dont les mesures sont réalisées, en particulier pour apprécier leur avancement ; il ne s'agit pas d'une évaluation permettant d'évaluer l'impact des réalisations. Par ailleurs, le rapport et ses résultats alimentent le prochain Plan stratégique pluriannuel pour les années 2022 à 2027. Bien que la période actuelle se termine en 2022, le suivi, basé sur les réalisations des années 2017 à 2021, a été finalisé afin que les réflexions pour 2022 à 2027 puissent bénéficier de ces constats.

1.2 Démarche

Suivant les dispositions de l'article 6 RLHEP, le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la HEP est principalement basé sur l'examen des rapports de gestion annuels de l'institution, qui rendent compte de l'avancement de la mise en œuvre des objectifs et des mesures. En complément, ce suivi repose aussi sur les rencontres opérationnelles régulières entre le Comité de direction de la HEP et le Département et/ou la DGES.

Le suivi a principalement été réalisé en deux étapes. Sur la base des rapports de gestion 2017 à 2020, la DGES a procédé à une appréciation annuelle du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Dans un second temps, les informations de toutes les années ont été analysées longitudinalement, de telle sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2017-2021.

1.3 Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022 est présentée dans le chapitre 2, selon les quatre axes stratégiques retenus, à savoir (1) l'enseignement, (2) la recherche, (3) la contribution à la société et (4) la politique institutionnelle. Le chapitre ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le prochain plan stratégique de la HEP Vaud. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis pour la période 2017-2022 et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. La liste complète des objectifs et mesures du plan stratégique 2017-2022 figure dans l'annexe 2. Le présent rapport ne mentionne pas nécessairement toutes les actions mises en place par la HEP, l'objectif étant d'explicitier l'appréciation qui en est faite². Le chapitre 3 présente enfin les implications financières de la mise en œuvre du plan stratégique.

¹ Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, BLV 419.11), Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, BLV 419.11.1) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, BLV 419.11.2).

² Le détail des actions entreprises figure dans les rapports de gestion 2017 à 2021 de la HEP, qui sont publiés sur le site internet : <http://www.hepl.ch> → Mission et organisation → HEP en bref → Rapports annuels et de gestion.

2 Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

Ce chapitre propose, pour chacun des quatre axes du plan stratégique, une synthèse des principaux éléments du suivi ainsi qu'une conclusion et des perspectives.

La législature 2017-2022 a été marquée par la crise sanitaire qui a fortement impacté les années 2020 et 2021. Déclarée au printemps 2020, la crise sanitaire mondiale due au COVID-19 a représenté un défi de taille pour la HEP qui a dû rapidement s'adapter suite à la fermeture de l'institution et des établissements scolaires. L'isolement a entraîné une redéfinition des modes d'enseignements, de la formation pratique et de la recherche. La situation a néanmoins permis d'accélérer le développement d'outils organisationnels et techniques innovants qui ont pu être partagé au sein de l'école. En quelques jours, la HEP et les classes ont basculé vers un enseignement entièrement à distance, concourant au développement de l'utilisation d'outils et moyens de communication en ligne et au renforcement des compétences numériques des corps enseignants et étudiantins. Les modalités d'examens ont également dû être adaptées en fonction des mesures sanitaires prescrites au niveau fédéral et cantonal. Bien que ces nouvelles modalités d'enseignement aient été accueillies favorablement par la communauté, elles s'accompagnent d'une prise de conscience que, si le renforcement de l'éducation numérique reste un enjeu important pour ces prochaines années, l'enseignement à distance ne doit pas être l'unique avenir de la formation. C'est un outil complémentaire à ajouter à la palette existante. La crise sanitaire aura ainsi ralenti la réalisation de certaines des mesures prévues dans le plan stratégique 2017-2022 en obligeant la HEP à prioriser certaines actions.

Axe 1 – Enseignement

De 2017 à 2022, la HEP a vu une croissance du nombre d'étudiantes et étudiants de près de 6% en moyenne annuelle, passant de 2'047 à 2'592 personnes en formation de base. Une croissance d'environ 5% par an du nombre de diplômés et diplômées est par ailleurs nécessaire pour satisfaire aux besoins en enseignantes et enseignants du canton pendant la période 2022-2027. L'augmentation des capacités de la HEP, couplée à l'amélioration continue de l'offre de formation, reste donc un enjeu majeur du prochain Plan stratégique.

La HEP a su maintenir la qualité de la formation. Cette qualité a été confirmée tout d'abord par l'accréditation institutionnelle obtenue sans condition en 2019 et également par le renouvellement de la reconnaissance de plusieurs filières par la CDIP. La HEP s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, qui a d'ailleurs été saluée par la Cour des comptes lors d'un audit sur la formation pratique. Des efforts devront être néanmoins poursuivis, en collaboration avec les instances cantonales responsables et les directions d'établissements scolaires afin d'améliorer l'organisation, le contenu et le déroulement des stages.

Les réalisations de la période 2017-2022 montrent que la HEP a pu accompagner les transformations de la société et de l'école dans les champs prioritaires, notamment ceux figurant dans le programme de législature tel l'éducation numérique et l'école à visée inclusive. Les réalisations consistent essentiellement en la création de nouveaux modules et à l'adaptation des parcours ; ces mesures seront à poursuivre durant la prochaine période.

La HEP a également poursuivi ses efforts pour faciliter l'accès aux études pour des publics variés, notamment afin de favoriser les reconversions professionnelles dans l'enseignement. Les possibilités offertes sont aujourd'hui nombreuses comme les procédures d'admission sur dossier, la validation des acquis de l'expérience, les plans de formation individualisée, les aménagements, les conseils ou encore l'étalement de la durée des études.

Finalement, le développement de la mobilité et de la maîtrise des langues est celui qui a le plus souffert de la crise sanitaire. De nouvelles mesures devront être prises pour la prochaine période stratégique.

Axe 2 – Recherche

La HEP a poursuivi ses efforts vers le renforcement de la recherche et de son positionnement. Elle compte à ce jour sept laboratoires dont trois créés depuis 2017, parfois conjointement avec d'autres institutions de recherche, autour de pôles d'excellence de la HEP. Ils favorisent le regroupement de compétences autour de

thématiques précises et communes, ainsi que la collaboration interpersonnelle et interinstitutionnelle, cette dernière représente environ deux tiers des projets de recherche.

La HEP a réussi à se positionner solidement dans le paysage de la recherche en didactique et en sciences de l'éducation. Les projets qui bénéficient de contributions du terrain représentent plus de 60%. Une nouvelle décision du DEF³ va permettre de développer encore davantage une approche participative de la recherche et d'améliorer les conditions d'accès au terrain.

La visibilité des recherches de la HEP est améliorée notamment par la mise en place d'outils de monitoring et de diffusion. Les projets favorisant l'innovation dans le domaine pédagogique sont fortement encouragés et représentent 40% des projets. Le Plan stratégique demandait une valorisation des recherches interdisciplinaire, notamment en lien avec l'école à visée inclusive et l'éducation numérique. Les projets en lien avec ces thématiques représentent aujourd'hui plus de la moitié des projets de recherche de la HEP. Le prochain défi de la HEP sera de contribuer à la mutation numérique de la recherche et au développement de l'Open science.

Le Plan stratégique 2017-2022 demandait à la HEP de poursuivre son effort pour diversifier ses sources de financement de la recherche. Les fonds de tiers pour la recherche et le développement (Ra&D) ont aussi augmenté progressivement, passant de 2% en 2017 à 11% en 2021 des charges dédiées à la Ra&D. La HEP occupe une place privilégiée dans la recherche et fait partie des HEP suisses qui reçoivent le plus de financement. Ce positionnement permet de visibiliser les travaux de la HEP et de renforcer sa position intercantonale et internationale. La HEP devra veiller à poursuivre sa recherche de fonds compétitifs notamment avec le soutien de son Grant office.

Axe 3 – Contribution à la société

La HEP a été particulièrement active pour répondre aux besoins de l'école ces dernières années en particulier par l'augmentation de ses effectifs. L'insertion professionnelle après la HEP est très bonne selon les enquêtes OFS et les directions d'établissement scolaire vaudois estiment que les diplômés de la HEP répondent aux besoins et défis de l'école à plus de 87%. Les besoins en effectifs sont et seront si importants ces prochaines années que les efforts devront être poursuivis dans un contexte de tensions et de risque de pénurie.

La HEP a également été le partenaire de référence dans des domaines comme l'éducation numérique et, l'école à visée inclusive. Dans le domaine de l'éducation numérique, la HEP a déployé de gros efforts en partenariat avec l'UNIL et l'EPFL pour former les enseignantes et enseignants lors de la phase pilote. Elle a été également active sur des projets pour l'accompagnement des enseignants, la gestion de classe ou encore l'éducation à la durabilité. Ces thématiques devront être poursuivies ces prochaines années de par leur importance. La formation de base, la formation continue et la recherche ont ainsi évolué ces dernières années dans le but de positionner la HEP comme un partenaire de référence et répondre aux besoins de l'école. A l'avenir, la formation continue devra prendre encore plus d'importance avec une réflexion de formation tout au long de la vie.

Afin de renforcer et développer les compétences des enseignantes et enseignants en activité, la HEP a continué à proposer des diplômes additionnels tout en développant de nouvelles offres dans des disciplines avec des besoins importants. En partenariat avec la DGEO, un diplôme additionnel en mathématiques a ainsi pu être proposé avec succès. Depuis, l'offre de diplôme additionnel s'est étendue à l'éducation numérique et sera prochainement proposée en allemand. Par ailleurs, le règlement de la filière secondaire I a été modifié afin de faciliter l'admission à un diplôme additionnel. Le besoin en enseignantes et enseignants habilités à enseigner plusieurs disciplines en secondaire I est important et c'est pour répondre à ce besoin que la HEP a travaillé à un nouveau modèle de formation. En effet, dès 2023 en principe, la HEP proposera un nouveau parcours de formation qui permettra en 5 ans de se former à l'enseignement de quatre disciplines au secondaire 1. L'objectif est également de permettre une meilleure gestion de classe et un meilleur accompagnement avec des enseignantes et enseignants qui passent plus de temps avec leur classe.

³ Décision 190 du DEF du 17 juin 2022 : Récolte de données relatives aux scolarités obligatoire et postobligatoire pour la réalisation de recherches scientifiques sur le système scolaire.

Axe 4 – Politique institutionnelle

La période 2017-2022 s'est caractérisée par l'accréditation institutionnelle de la HEP. Avec son accréditation sans condition, la HEP a pu mettre en avant sa démarche qualitative. L'accréditation institutionnelle doit être renouvelée tous les sept ans selon la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), aussi cette démarche et les efforts entrepris doivent être poursuivis dans la période 2022-2027.

En ce qui concerne les infrastructures, la HEP a réussi le défi de devenir une institution multisite avec des locaux répartis entre son site historique à la Campagne des Cèdres et deux bâtiments en ville (HEP Docks). Grâce à une planification des besoins sur dix ans, des mesures nécessaires à l'assainissement des locaux actuels et à la construction de nouveaux locaux ont été prises avec les autorités cantonales. Les locations intermédiaires pourront faire place progressivement à de nouveaux espaces, d'abord sur le Campus Santé en 2026 puis sur le site historique des Cèdres à l'horizon 2035-2040. Ce déploiement de la formation et des équipes sur différents sites implique un accompagnement important.

La HEP a profité de la période sous revue pour consolider les collaborations interinstitutionnelles en Suisse et à l'étranger. Les partenariats pour la formation mais également la recherche sont nombreux et emplis de succès. Diverses réalisations de la HEP ont en outre contribué à la formation de la relève académique. On mentionnera notamment l'ouverture du Master en didactique disciplinaire en collaboration avec les six autres institutions pédagogiques de Suisse romande.

Enfin la HEP a fait de nombreux efforts pour la durabilité avec notamment la création d'un poste de référent, le lancement d'un plan d'action ou encore l'ouverture de nouveaux modules orientés « durabilité » dans la formation de base et continue. L'autre thématique prioritaire était le renforcement de l'égalité ; la proportion de personnel féminin a augmenté tout comme la part de celle occupant une fonction de responsable pendant la période sous revue.

Conclusions et perspectives

Le bilan de la période de mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 de la HEP est positif. Ce rapport souligne les efforts soutenus fournis par le Comité de direction de la HEP et par son personnel pour concrétiser les objectifs et les mesures annoncées, malgré la crise sanitaire de 2020 et 2021. La HEP a également contribué à la réalisation de nombreux projets du département. Grâce au processus participatif de conception du Plan stratégique, négocié entre le département et la HEP, cette dernière a pleinement adhéré aux objectifs qui lui ont été attribués.

Les constats posés alimentent aussi les réflexions sur les efforts à poursuivre. En effet, du fait de l'adoption tardive du Plan stratégique dans la législature, la HEP n'a disposé que de 3 années pour la mise en œuvre d'objectifs ambitieux. Ceci implique la poursuite, au-delà de la période 2017-2022, de certaines actions engagées, qui demandent un travail sur le long terme.

L'institution a fait face avec succès à une augmentation rapide et importante du nombre de ses étudiantes et étudiants. Au vu des besoins en enseignants diplômés du canton, cet effort devra être poursuivi dans la période à venir. Cela nécessitera la mise à dispositions de surfaces supplémentaires et un accompagnement actif du développement du campus. La qualité des formations proposées, attestée par les processus d'évaluation interne et par le succès des procédures de reconnaissance, devra continuer d'être garantie en parallèle au déploiement de nouvelles compétences. La formation pratique fera l'objet de mesures afin d'optimiser l'encadrement des stages. Enfin, l'évolution des formations pour répondre aux besoins du terrain tout en garantissant sa qualité sera l'un des grands défis de la période à venir.

Sur le plan de la recherche, les nombreuses mesures prises ont permis de positionner la HEP autour de pôles d'excellences, de renforcer le soutien aux chercheurs et d'augmenter la production scientifique de l'institution. Ces mesures seront poursuivies dans la période suivante, de sorte à continuer à tenir le rôle de partenaire expert auprès des établissements scolaires et des autorités politiques mais aussi de proposer des travaux sur des thématiques émergentes. La HEP maintiendra également une culture des projets interinstitutionnelle et les

mesures visant à diversifier les sources de financement de la recherche national tout en initiant une culture d'Open science.

Les collaborations interinstitutionnelles réalisées dans la période 2017-2022, tant au niveau de la recherche que de la formation, montrent que la HEP est bien insérée dans le tissu local et international des hautes écoles. La formation de la relève du personnel d'enseignement et de recherche de la HEP et le recrutement de personnel qualifié sont particulièrement délicats, du fait de la concurrence et, de la place spécifique de la HEP à la croisée des mondes professionnel et académique spécifiques. C'est pourquoi la formation de la relève, en collaboration avec les hautes écoles romandes notamment, nécessitera encore une attention particulière dans le futur.

Enfin, l'éducation numérique occupe aujourd'hui une place transversale importante dans les activités de formation, de recherche et de formation continue de la HEP. Au vu de son impact sur l'enseignement et l'éducation en général ainsi que de son déploiement en cours, les projets menés par la HEP lors de la période 2017-2022 devront être poursuivis et étendus.

3 Mise en œuvre du plan stratégique 2017-2022

AXE 1 – Enseignement

Objectif 1.1 Assurer la qualité de la formation

Cet objectif « vise à garantir la qualité des formations proposées par la HEP. A la croisée des mondes professionnel et académique, la HEP doit articuler des enseignements basés sur la recherche avec des formations pratiques afin de former des professionnels compétents. » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). A cet effet, deux mesures ont été prévues, dont la réalisation et l'appréciation sont synthétisées ci-après :

Mesure 1.1.1

Poursuivre le développement de la formation en alternance, en collaboration avec les organes de coordination des services employeurs et des établissements partenaires de formation

Réalisations

Durant la période 2012-2017, la HEP Vaud a lancé un vaste plan d'action destiné à renforcer la formation par alternance (cf. Objectif 1.2 du Plan stratégique 2012-2017), qu'il s'agissait de déployer entièrement durant la période 2017-2022. Une attention particulière a été portée à la qualification suffisante des praticiens formateurs (PraFos) encadrant les étudiantes et étudiants en stage pratique. Alors que le pourcentage de PraFos certifiés était d'en moyenne 58% en 2016 pour les quatre filières principales, il a augmenté progressivement pour atteindre 86% en 2021.

La filière en pédagogie spécialisée est celle qui compte le moins de PraFos certifiés, cela s'explique par des engagements tardifs de personne non certifiées chaque année pour répondre à la pénurie de PraFos. Ces personnes se mettent à disposition pour une année mais ne souhaitent pas se former par la suite. Les enseignantes et enseignants spécialisés interviennent auprès d'élèves aux besoins particuliers et l'accompagnement de stagiaire est perçue comme difficile. Les besoins des PraFos dans cette filière sont spécifiques et le CAS PraFo devrait être adapté.

Par ailleurs, plusieurs mesures ont été déployées dans le cadre du plan d'action «Promouvoir et renforcer la formation par alternance» :

- L'utilisation des échelles descriptives a été généralisée à l'ensemble des programmes de formation primaire, secondaire I et II et pédagogie spécialisée.
- Les modules d'intégration se sont également déployés pour former les étudiantes et étudiants à analyser des situations d'enseignement sous l'angle de leurs effets sur les apprentissages des élèves.
- Le renforcement de la collaboration entre PraFos et formateurs de la HEP Vaud se poursuit afin d'impliquer les PraFos dans les processus de formation.

Une enquête a également été menée auprès des étudiantes et étudiants sur leur formation en stage. Un audit réalisé en 2020 et 2021 par la Cour des comptes confirme la qualité de la formation proposée par la HEP mais relève que certains éléments de l'organisation, du contenu et du déroulement des stages sont encore perfectibles.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Suite

La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.1.2).

La formation en alternance a été développée. Il s'agit maintenant de l'optimiser notamment en s'appuyant sur les recommandations de la Cour des comptes.

Mesure 1.1.2

Garantir la qualité professionnelle et académique des formations dans le respect de la diversité des approches pédagogiques et de la réalité des classes, en parallèle à l'augmentation des effectifs

Réalisations

Malgré une augmentation de 30% de ses effectifs (2'520 en 2016 et 3'267 en 2021), la HEP a réussi à garantir la qualité des formations. Celle-ci a notamment été attestée par la reconnaissance intercantonale des diplômes Enseignement secondaire I et École de

Appréciation

La mesure a été réalisée.

maturité. Vu la mise en œuvre de la révision du diplôme de Pédagogie spécialisée orientation enseignement spécialisé et le retard pris pendant la crise sanitaire, la HEP Vaud a demandé une prolongation du délai jusqu'au 31 décembre 2022 pour le dépôt de la demande de confirmation dudit diplôme. En parallèle, le Centre assurance qualité (CeQual) poursuit la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des programmes d'études non soumis à la procédure de reconnaissance des diplômes par la CDIP, comme le Master en sciences et pratiques de l'éducation. Grâce à la crise sanitaire, les compétences numériques des formateurs se sont développées très rapidement, permettant notamment d'imaginer et de concevoir des ingénieries de formation dans lesquelles les étudiantes et étudiants étaient fortement impliqués (classe inversée, pédagogie de projet, analyse et/ou production de capsules vidéo, mutualisation du savoir à l'aide de forums, instauration de groupes collaboratifs, etc.).	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.1.3).</i> La HEP doit continuer à garantir une formation de qualité.
---	--

Objectif 1.2 - Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique

Le développement des outils numériques bouleverse l'accès et le rapport à l'information, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage (objectif 3.3 en lien). Dans l'environnement technologique actuel, des connaissances de base en sciences informatiques sont devenues indispensables à tout enseignant. Cet objectif « contribue à accompagner la transition numérique à l'école et à réduire la pénurie de personnel qualifié dans les domaines MINT » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Cet objectif se décline en trois mesures.

Mesure 1.2.1 Introduire la maîtrise des connaissances de base en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique dans les cursus des étudiantes et étudiants	
Réalisations Le passage massif à l'enseignement à distance lié à la crise sanitaire de la COVID-19 a intensifié l'usage des dispositifs technopédagogiques dans les formations dispensées et a donné une impulsion au développement des compétences numériques des étudiantes et étudiants. En bachelor primaire, les modules « numériques » obligatoires ont été revus pour donner une place à la formation en science informatique et en didactique de l'informatique. En secondaire I, la discipline « Médias et informatique » est devenue partie intégrante du plan d'études. En secondaire II, le nombre de places de formation pour la discipline informatique a été augmenté. En pédagogie spécialisée, des ateliers de découverte, d'utilisation et de création avec le numérique sont proposés de manière facultative.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.6.1).</i> Les efforts devront être maintenus afin de répondre aux besoins évolutifs dans un domaine particulièrement agile.

Mesure 1.2.2 Renforcer chez les étudiantes et étudiants la capacité à : – Identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – Analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – Préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	
Réalisations Des modules ont été développés dans l'ensemble des filières et permettent aux étudiantes et étudiants d'acquérir les compétences dans le domaine MITIC. Pour certains modules, ils seront déployés prochainement ou viennent de l'être. Les prochaines révisions des plans d'études permettront d'offrir une place plus importante aux modules numériques et d'assurer un suivi de l'acquisition des compétences. L'évaluation de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC n'a pas pu être réalisée durant la période sous revue.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.6.2).
Mesure 1.2.3 Analyser, soutenir et développer l'utilisation de solutions numériques dans l'enseignement à la HEP	
Réalisations Des moyens importants ont été mis à disposition pour soutenir les projets sur les solutions numérique et l'UER MI a développé un pôle d'expertise. Plusieurs projets ont ainsi été développés comme le Radiobus, le Future Classroom Lab, le dispositif de formation pour l'enseignement de l'informatique au degré secondaire II ou des plateformes pédagogiques. Des moyens importants ont également été consacrés au projet pilote d'éducation numérique vaudois.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.3.3).

Objectif 1.3 – Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle

Cet objectif « vise à faciliter l'accès aux études pour toutes et tous » (Plan stratégique 2012-2017 HEP Vaud). Elle vise en particulier les reconversions professionnelles mais aussi l'accueil de profils différents en soutenant les parcours atypiques et une représentation de la diversité. Deux mesures visent à atteindre cet objectif.

Mesure 1.3.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement	
Réalisations De nombreuses mesures ont été mises en place ces dernières années et sous différentes formes comme l'admission sur dossier, la validation des acquis de l'expérience, les plans de formation individualisée, l'étalement de la durée des études. En 2021, ces mesures concernent environ 40% des effectifs.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.2.1).

Mesure 1.3.2 Développer les mesures d'accompagnement soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiantes et étudiants ayant suivi des parcours atypiques ou issus de milieux sociaux diversifiés et les mesures de compensation des désavantages liés à des troubles ou déficiences	
Réalisations Des mesures d'aménagement pour les certifications sont proposées ainsi que d'autres formes de soutien et conseil par l'instance pour la promotion de l'égalité. Le Fonds HEP Vaud permet également de soutenir des étudiantes et étudiants en difficulté.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.2.1).</i>

Objectif 1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive

Cet objectif doit permettre aux futurs enseignants et enseignantes de contribuer à la réduction des inégalités scolaires et d'accueillir de manière adéquate tous les élèves en proposant un enseignement différencié. Cet objectif se décline en trois mesures.

Mesure 1.4.1 Soutenir la capacité des étudiantes et étudiants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves dans une visée inclusive	
Réalisations Cette mesure est en lien avec la mesure 3.2.1. Des modules ont été proposés sur cette thématique afin de sensibiliser les étudiantes et étudiants à l'école inclusive. La HEP a soutenu les établissements dans le développement de leur concept de mise en œuvre des mesures spécifiques en faveur des élèves. L'ensemble des établissements n'ayant pas encore développé leurs concepts, la HEP poursuit son soutien.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.5.1).</i>
Mesure 1.4.2 Développer la possibilité pour les étudiantes et étudiants d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire ou dans des milieux spécifiques	
Réalisations Des mesures ont été prises pour offrir des possibilités de stages dans des contextes variés notamment dans le cadre de modules d'échanges interculturels, de camps ou de journées d'immersion. La diversité des stages n'a pas fait l'objet d'un suivi en dehors de la filière en pédagogie spécialisée.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>
Mesure 1.4.3 Renforcer la formation des étudiantes et étudiants pour les apprentissages fondamentaux liés aux premières étapes de la scolarité	
Réalisations L'ensemble des étudiantes et étudiants du profil 1-4 du programme du Bachelor primaire suivent des enseignements sur les apprentissages fondamentaux (en 2021 cela	Appréciation La mesure a été réalisée.

représente 47,3% de l'effectif en Bachelor primaire contre 30,5% en 2018).	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>
--	--

Objectif 1.5 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique

Cet objectif doit préparer les enseignantes et enseignants à des classes de plus en plus multiculturelles et plurilinguistiques. La mobilité des étudiantes et étudiants leur permet d'être sensibilisé sur la diversité culturelle. L'augmentation des compétences linguistiques est également visée. L'objectif est composé de trois mesures.

Mesure 1.5.1 Encourager la mobilité étudiante	
Réalisations La crise sanitaire a fortement réduit la mobilité étudiante alors que la HEP et son unité RIM (Relations internationales et mobilité) ont souhaité la développer. La HEP a quand même réussi à proposer des rencontres internationales et des expériences interculturelles sans voyage. Le manque d'intérêt pour la mobilité suisse a poussé la HEP à vouloir développer les échanges avec les régions germanophones.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.7.2).</i>
Mesure 1.5.2 Renforcer la maîtrise des langues par les étudiantes et étudiants	
Réalisations Afin de renforcer les compétences en allemand, la HEP en collaboration avec la PHZH a proposé des stages dans les régions germanophones de Suisse. 14 étudiantes et étudiants ont participé à cette première édition. Ce projet est en partie financé par Movetia. La HEP prévoit de proposer plus de stages d'une durée de 2 à 4 semaines à l'avenir. Divers modules sont également proposés aux étudiantes et étudiants en plus des cours de didactiques dans les langues. La mobilité autre que francophone et suisse regroupe près de 100 places, principalement en Europe.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.7.1).</i>
Mesure 1.5.3 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiantes et étudiants réguliers/ères que des étudiantes et étudiants en mobilité	
Réalisations Les modules proposés sont en constante évolution et concernent principalement les langues allemandes et anglaises. L'unité RIM soutient le développement des cours internationaux sous la forme de COIL (Collaborative Online International Learning). Le semestre international WESIS proposé depuis 2019 avec la HEP Fribourg n'a en revanche pas rencontré son public et a été abandonné.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>

Objectif 1.6 Renforcer les compétences des futurs professionnels à lutter contre les inégalités liées au genre

Cet objectif a été ajouté par le Grand Conseil sur proposition de la Commission chargée d'examiner le projet. L'objectif vise à préparer les enseignantes et enseignants à proposer un enseignement qui prend en compte la problématique liée à la mixité et à l'égalité. Une attention particulière est portée aux choix de carrières et en particulier dans les domaines MINT (mathématiques, informatique et sciences naturelles et techniques). Cet objectif se décline en deux mesures.

Mesure 1.6.1 Favoriser la transmission non genrée du savoir dans l'ensemble des formations à l'enseignement	
Réalisations Chaque filière propose un enseignement qui sensibilise les enseignantes et les enseignants à la gestion d'une mixité réfléchie. On peut citer les modules ou conférences suivants : • <i>Egalité filles/garçons à l'école : et si on passait aux travaux pratiques</i> • <i>Quant le système de genre s'invite dans la pratique enseignante</i> • <i>Approche genre (Altérité et intégration)</i> • <i>Interculturalité et genre</i> La HEP participe au projet de coopération « Centre de compétences et de ressources pour l'Education à l'égalité » avec les HEP BEJUNE, Fribourg et Valais dans le cadre du programme P-7 2021-2024 de swissuniversities. Un projet de CAS « Diversité-genre-égalité des chances » commun aux quatre HEP est en cours d'élaboration.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027. Le travail doit être poursuivi à l'interne.
Mesure 1.6.2 Sensibiliser les étudiantes et étudiants à l'influence entre une transmission genrée du savoir et les choix de carrière, y compris pour les domaines MINT	
Réalisations L'ensemble des parcours de formation propose l'étude de l'influence d'une transmission genrée du savoir sur les choix de carrière. Un module d'approfondissement est proposé en Bachelor primaire depuis 2020 (« Quand le système de genre s'invite dans la pratique enseignante »). Divers événements, rencontres ou encore podcast en lien ont été proposés.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.6.3).

AXE 2 – Recherche

Objectif 2.1 Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche

Cet objectif a pour but de consolider le positionnement l'institution dans le paysage national et international de la recherche en didactique, en pédagogie et en sciences de l'éducation » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Une première mesure vise la poursuite du développement de pôles d'excellence à travers les laboratoires de recherche. La deuxième mesure vise à diversifier les sources de financement de la recherche. La mise en concurrence pour les fonds tiers peut stimuler la qualité de la recherche et augmenter la visibilité de la HEP Vaud.

Mesure 2.1.1 Poursuivre le développement des laboratoires et des domaines de recherche à haute valeur ajoutée	
Réalisations La HEP compte 7 laboratoires : – Laboratoire international sur l'inclusion scolaire (LISIS) dès 2010 ; – Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives (LASALÉ) dès	Appréciation La mesure a été réalisée.

2012 ; – Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable (LirEDD) dès 2013 ; – Laboratoire lausannois lesson study (3LS) dès 2014 ; – Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures (LPIC) dès 2017 ; – Laboratoire d'analyse du travail enseignant et formation en alternance (LATEFA) dès 2017 et – Laboratoire international de recherche consacré à la thématique de la Création et de la recherche dans l'enseignement des arts et de la technologie (CREAT) dès 2018. La HEP compte en moyenne 200 projets de recherche en cours dont 66% menés en collaboration interinstitutionnelle en 2021. Certaines thématiques transversales impliquent plusieurs laboratoires et favorisent l'interdisciplinarité de la HEP.	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>
Mesure 2.1.2 Diversifier les sources de financement de la recherche	
Réalisations Depuis 2020, la HEP dispose d'un fonds de réserve et d'innovation (Fonds FRI). Celui-ci est alimenté par une partie du solde non consommé de la subvention accordée à la HEP. Le fonds vise à soutenir des projets d'innovation ou des investissements spécifiques. Afin de diversifier les sources de financement, le Pôle de ressources et de services dédiés au soutien du personnel d'enseignement et de recherche (Grant office) a été développé. Il assure un rôle de liaison avec les bailleurs de fonds et d'accompagnement. Un espace a également été dédié aux appels d'offre afin de mobiliser davantage la HEP sur ce type de projet. La part de financement par fonds de tiers a augmenté chaque année pour atteindre plus de 11% en 2021. Les financements externes sont divers comme le montrent les exemples suivants : • 2 millions octroyés par la Fondation Hasler pour la création d'une chaire visant à renforcer la formation en informatique : <i>Faire entrer l'école dans l'ère du numérique</i> • Plusieurs projets de recherche financés par le FNS, swissuniversities, l'Office fédérale de la culture, ERASMUS+, Fondation education 21 ou encore l'Académie suisse des sciences • Plusieurs manifestations soutenues • Soutien à la relève par swissuniversities	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 2.2.1).</i> Les premiers effets pour diversifier les sources de financement ont pu être observés. Il faudra maintenant voir les effets sur le moyen-long terme et poursuivre les efforts d'accompagnement.

Objectif 2.2 Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats

Cet objectif s'attache à « améliorer la communication des résultats de recherche en général et le transfert de connaissances dans la pratique » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.2.1 Développer l'approche participative de la recherche, en associant notamment les professionnels de l'école	
Réalisations Les projets qui bénéficient de la contribution d'actrices et d'acteurs de l'école représente plus de 60% des projets. Les recherches conduites dans les écoles doivent faire l'objet d'une autorisation d'accès au terrain par le département. La décision n° 190 a été édicté en 2022 en abrogeant la	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à</i>

décision n° 102 datant de 2006. Ces nouvelles dispositions d'accès au terrain contribuent au développement d'une approche participative.	<i>poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 2.1.1).</i>
Mesure 2.2.2 Encourager l'innovation et développer la valorisation des résultats de recherche, notamment auprès des professionnels de l'école	
Réalisations La HEP a développé des répertoires institutionnels pour la recherche pour assurer le monitoring de la recherche et la diffusion des résultats. Ces outils ont accru la visibilité des domaines de compétences et d'expertise de la HEP. Les activités de recherche favorisant l'innovation dans le domaine pédagogique représentent plus de 40% des projets. Les résultats de la recherche sont transmis aux étudiantes et étudiants et au personnel enseignant notamment. Le partage entre formation et recherche permet d'enrichir l'enseignement et de participer au développement de l'école.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 2.1.2).

Objectif 2.3 Valoriser l'interdisciplinarité

Cet objectif vise à encourager des projets interdisciplinaires « dans les domaines où cela est judicieux et qui s'inscrivent dans le programme de législature 2017-2022, à savoir l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Une seule mesure a été prévue pour cet objectif.

Mesure 2.3.1 Encourager l'émergence et la réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement	
Réalisations La HEP a développé le nombre des recherches en lien avec l'école à visée inclusive et le numérique ces dernières années. Le pourcentage de projet en lien avec ces deux thématiques est passé de 33% en 2018 à 55% en 2021. D'autres thématiques transversaux comme la durabilité ou l'égalité des chances font l'objet de projets interdisciplinaires.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesures 2.1.1 et 2.2.2).

Objectif 2.4 Favoriser les collaborations interinstitutionnelles

Cet objectif a été ajouté par le Grand Conseil lors du deuxième débat, il vise à renforcer les liens existants et d'en tisser d'autres avec des institutions en Suisse ou encore à consolider le réseau de partenaires. Une seule mesure a été prévue pour cet objectif.

Mesure 2.4.1 Renforcer les liens avec les hautes écoles suisses	
Réalisations Plusieurs mesures ont été prises pour développer le réseau de partenaires. D'une part le soutien à la formation doctorale qui permet chaque année à environ 60 membres du personnel de bénéficier de ce dispositif et, d'autre part, le personnel est encouragé à organiser ou à participer à des manifestations scientifiques car cela contribue au développement de collaborations interinstitutionnelles. Durant la période sous revue, le nombre de hautes écoles partenaires en Suisse est passé de 19 à 23 entre 2017 et 2021 et concerne 81 projets en 2021. Les collaborations internationales ont représenté en	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure

moyenne une quarantaine d'institutions. Les collaborations interinstitutionnelles concernent 66% des projets de recherche en 2021.	2.3.1)
--	--------

AXE 3 – Contribution à la société

Objectif 3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire

Cet objectif vise à former les enseignantes et enseignants pour assurer un bon fonctionnement du système scolaire par le biais de trois mesures.

Mesure 3.1.1 Répondre aux besoins de l'École vaudoise en enseignantes et enseignants qualifiés	
Réalisations Le nombre de diplômées et diplômés de 2017 à 2021 a connu une augmentation dans la filière Bachelor en enseignement primaire (+18% sans les diplômes additionnels). Les diplômés et diplômées dans les filières pour l'enseignement secondaire I et II ainsi que de l'enseignement spécialisé sont stables. Les effectifs réalisés sont globalement conformes aux effectifs projetés selon modèle OFS haut. Eu regard de l'augmentation des effectifs, l'augmentation des titres délivrés n'observe toutefois pas exactement la même courbe. Plusieurs facteurs expliquent cette différence tel que les taux d'abandon, l'allongement des études et les taux d'échecs. L'analyse par filière montre des différences également avec par exemple une hausse constatée en Bachelor primaire et en formation postgrade. Dans l'ensemble, le taux de chômage des étudiants des HEP de la région lémanique une année après l'obtention de leurs titres était de 0.9% selon l'OFS (2022), soit le plus bas tous types de hautes écoles. Ce taux baisse à 0.4 % cinq après l'obtention du titre.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (objectifs 1.2 et 3.1).</i> Les prévisions démographiques concernant les élèves mais aussi le renouvellement des effectifs enseignants impliquent la poursuite de la mesure.
Mesure 3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles	
Réalisations Le taux d'insertion des diplômés dans la fonction visée - c'est-à-dire dans le degré d'enseignement pour lequel le diplôme a été obtenu - un an après est d'en moyenne entre 90% et 98%. Trois ans après l'obtention de leur titre, ce taux varie entre 90% et 96% selon les filières. De grandes différences sont observées d'une année à l'autre dans certaines filières, ce qui remet en question les constats de l'enquête. En effet, la cohorte est loin d'être représentative (entre 17% et 40% de réponse). En collaboration avec les services employeurs, une première volée du CAS Tutorat a pu démarrer en 2022. L'accompagnement des enseignantes et enseignants entrant dans le métier est un enjeu important pour assurer la rétention et assurer l'insertion. L'USIAP a effectué en 2019 une enquête auprès des directions des établissements scolaires vaudois afin de recueillir leur avis. Les résultats montrent que 87,5% des directrices et directeurs d'établissements scolaires vaudois estiment que les diplômées et diplômés de la HEP Vaud répondent aux besoins et défis actuels de l'école et qu'ils et elles sont en phase avec les défis spécifiques de leur établissement à 85,4%.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.2.1)</i>

Mesure 3.1.3 Accroître la mobilité professionnelle au secondaire I par l'augmentation du nombre de disciplines enseignées	
Réalisations La HEP a été mis à profit ces dernières années pour développer en partenariat avec l'UNIL, l'EPFL, les directions d'établissement et la DGEO une proposition de formation concrète en cours de finalisation avec un lancement de la formation prévu en 2023.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 1.1.1).</i>

Objectif 3.2 Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive

Cet objectif complète les mesures prévues pour la formation de base (1.4) et veut que les enseignantes et enseignants « soient à même de gérer la diversité dans les classes, de contribuer à réduire les inégalités scolaires et de favoriser l'intégration » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Deux mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 3.2.1 Soutenir la capacité des enseignantes et enseignants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves	
Réalisations C'est en moyenne 1'700 personnes par année qui ont suivi des formations continues dans ce domaine (cours, prestations sur mesure, journée cantonale). La HEP a également effectué de nombreux accompagnements d'établissements (39 en 2021). La HEP participe ainsi activement à la mise en œuvre du règlement de la loi sur la pédagogie spécialisée et au développement de connaissance. Cette thématique fait également l'objet de travaux de recherche. La crise sanitaire a toutefois limité les échanges en présentiel et le déploiement de certaines formations.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.3.2).</i> La mesure doit être poursuivie dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée.
Mesure 3.2.2 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	
Réalisations Toutes les prestations sont ouvertes à un public plus large que le corps enseignant. Certaines prestations s'adressent exclusivement à un public varié comme la formation pour les assistantes et assistants à l'intégration. Certaines formations sont ouvertes aux autres professionnels et professionnelles de l'école, des milieux associatifs qui œuvrent dans l'intégration scolaire et sociale comme un CAS en prévention des phénomènes de harcèlement avec la HETSL. Les prestations proposées se déploient en quatre modalités : des vidéos en ligne, des formations continues attestées, des modules d'approfondissement et un CAS « Différenciation et gestion de classe : enseigner pour et avec la diversité ».	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.2.4).</i>

Objectif 3.3 Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les autres hautes écoles vaudoises

Cet objectif complète les mesures prévues pour la formation de base (1.2) et vise le renforcement des compétences dans les domaines du numérique et des branches MINT (Mathématiques, Informatique, Sciences de la Nature, Techniques) par le biais de quatre mesures.

Mesure 3.3.1 Concevoir et organiser la formation continue des enseignantes et enseignants en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique	
Réalisations La HEP a participé au plan d'action « Compétences numériques des enseignantes et enseignants du DFJC » en prenant part à la formation « Education numérique » pour les établissements pilotes ainsi que « Personnes ressources ». Des diplômes additionnels sont proposés pour les cycles secondaire I et II et les étudiantes et étudiants en troisième année en Bachelor primaire peuvent suivre une formation complémentaire pour être habilités à enseigner la discipline science informatique et projet numérique. Des cours sont également proposés dans le cadre du programme de formation continue.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.3.3).</i>
Mesure 3.3.2 Renforcer chez les enseignantes et enseignants la capacité à – Identifier les apports du numérique pour l'enseignement, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – Analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – Préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	
Réalisations L'offre de formation continue s'articule autour des trois orientations du département, l'éducation aux médias, les usages pédagogiques d'outils numériques et la science informatique. De nombreux professionnels et professionnelles ont pu bénéficier de formation continue attestée dans le domaine au cours de la période sous revue.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 3.3.3).</i>
Mesure 3.3.3 Mettre à disposition des enseignantes et enseignants une offre de formation continue favorisant la transmission non genrée du savoir et des perspectives de carrières notamment dans les branches MINT	
Réalisations De nombreux cours de formation continue et prestations sur mesure sont donnés dans le domaine des MINT avec au minimum 500 personnes concernées. La thématique du genre a également été spécifiquement abordée dans le cadre de deux nouveaux cours (L'école de l'égalité : un matériel pédagogique à découvrir et Vers l'égalité : transposer les enjeux liés à l'égalité en classe d'histoire, de géographie et de citoyenneté). Le nouveau CAS INNOMATH aborde également ces questions.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>

Mesure 3.3.4 Développer une offre de formations additionnelles tenant compte des acquis de l'expérience et répondant aux besoins des services employeurs	
Réalisations La HEP continue à proposer des diplômes additionnels où les contenus disciplinaires ont été précédemment acquis dans une haute école universitaire ou spécialisée En collaboration avec les services employeurs, et principalement au secondaire I, la HEP a pu lancer de nouveaux diplômes additionnels avec compléments disciplinaires. Les disciplines concernées sont les mathématiques depuis 2019, l'éducation numérique/science informatique dès 2022 et l'allemand est en cours de préparation pour une mise en œuvre en fin d'année. Le nouveau diplôme additionnel en mathématiques avec compléments a permis d'augmenter de manière sensible l'effectif des enseignantes et enseignants habilités à enseigner cette discipline. Lors de la volée 2021-2022, la HEP sera ainsi en mesure de délivrer 40 diplômes additionnels, alors qu'elle en avait délivré 34, au total, dans les huit années précédentes. Enfin, le règlement sur le master en secondaire I a été mis à jour en 2022 afin de faciliter l'admission aux candidates et candidats à un diplômes additionnel.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>

AXE 4 – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles

Cet objectif vise à asseoir le positionnement de la HEP en Suisse et à l'international au travers de l'accréditation institutionnelle mais aussi de ses collaborations interinstitutionnelles. Deux mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le domaine suisse des hautes écoles	
Réalisations Le 22 mars 2019, le Conseil suisse d'accréditation (CSA) a prononcé l'accréditation institutionnelle sans condition de la HEP Vaud. Ce résultat constituait une première en Suisse : aucune institution, université, haute école spécialisée ou haute école pédagogique, n'avait encore obtenu une accréditation sans condition. Le CSA a ainsi confirmé la recommandation délivrée par le collège d'experts sous la conduite de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) fin novembre 2018, à l'issue de la procédure d'audition prévue par la LEHE. L'accréditation a mis en avant la culture qualité de la HEP ainsi que sa stratégie qualité. La HEP s'est engagée à pérenniser le système d'assurance de la qualité et à le développer notamment en vue des engagements pris dans le cadre du premier cycle d'accréditation.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.1.2).</i> La poursuite de l'assurance qualité reste cependant un enjeu pour la prochaine période stratégique.

Mesure 4.1.2 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	
Réalisations Durant la période passée sous revue, la HEP a déployé et consolidé son réseau de partenaires (plus 4 en Suisse, plus 7 en Europe et plus 3 hors Europe en 2021 comparé à 2018). En 2021, 111 partenariats étaient en vigueur contre 140 en 2018. Chaque année de nouveaux contrats avec des partenaires sont signés ou renouvelés selon la pertinence des projets. Les programmes interinstitutionnels permettent de former plus de 400 étudiantes et étudiants chaque année. La mobilité a été fortement impacté en 2020 et 2021 par la crise sanitaire passant à d'une centaine à une trentaine de mobilité personnel d'enseignement et de recherche (PER) en moyenne par année.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.1.4).</i>

Objectif 4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés

Cet objectif vise à anticiper les besoins en termes de développement institutionnel et des conditions de formation et de travail. Deux mesures ont été prévues pour remplir cet objectif.

Mesure 4.2.1 Planifier en continu et sur le long terme les besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines	
Réalisations La HEP a réalisé et mis à jour une planification sur dix ans qui tient compte de l'évolution des effectifs et de l'intégration de grands projets comme le numérique ou l'école inclusive. Les projections permettent de documenter les projets de construction entre autres. La HEP bénéficie actuellement de locaux supplémentaires sur le site HEP docks (Sévelin et Sébeillon) et de pavillons provisoires. Un projet en cours permettra à la HEP de disposer d'un bâtiment sur le Campus Santé à horizon 2026 avant la réalisation d'un nouveau campus sur la Campagne des Cèdres.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.2.1).</i>
Mesure 4.2.2 Contribuer au développement du campus en assurant le maintien de la qualité des conditions d'études et de travail	
Réalisations Plusieurs types d'action ont été menés durant ces cinq années dans les domaines de la gestion de crise, de la santé et sécurité au travail, des infrastructures physiques et numériques. La HEP a par exemple lancé un projet de refonte du site internet, mis à disposition d'équipements et dispositifs pour faciliter l'enseignement hybride, réalisé un plan de mesures santé et sécurité au travail ou encore mené la rénovation de l'Aula des Cèdres et de son auditoire.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.1.1).</i> Cet objectif doit être maintenu car la perspective d'une HEP multisite nécessite un accompagnement.

Objectif 4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique

Cet objectif rappelle le défi que représente le positionnement de la HEP. Le personnel enseignant doit ainsi en principe « disposer d'une expérience de l'enseignement, mais aussi de qualifications académiques dans le domaine des didactiques ou des sciences de l'éducation » (Plan stratégique 2017-2022 HEP Vaud). Il est constitué de deux mesures.

Mesure 4.3.1 Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation	
Réalisations Avec l'ouverture du Master en didactique disciplinaire en 2019, la HEP élargie l'offre de formation en didactique disciplinaire en collaboration avec les six hautes écoles membres du Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants (CAHR). Le Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires (2Cr2D) a également contribué à développer un puissant réseau romand de chercheuses et chercheurs. Le soutien à la relève a été important tout au long de la période avec en moyenne plus de vingt thèses menées par le PER chaque année. Le nombre d'assistants et de doctorant est resté stable.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure n'est pas reprise dans le Plan stratégique 2022-2027.</i>
Mesure 4.3.2 Poursuivre le développement de la qualification du personnel	
Réalisations Le pourcentage de professeur ordinaire habilité à diriger une thèse est resté stable (environ 9 et 10% chaque année). Le pourcentage du PER ayant un doctorat a quant à lui oscillé autour des 36% durant les cinq années. Le nombre de soutien à des formations courtes a quant à lui augmenté, passant de 36% du personnel ayant suivi une formation courte en 2018 à 53% en 2021. Le soutien à des formations diplômantes a également augmenté entre 2018 et 2021 malgré la crise sanitaire. Des offres internes ont également été proposées chaque année aux membres du personnel administratif et technique (PAT) et du PER selon les besoins identifiés, par exemple pour l'utilisation de nouveaux logiciels.	Appréciation La mesure a été partiellement réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.2.2).</i>

Objectif 4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité

Cet objectif concerne deux thématiques développées dans le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat, l'égalité et le développement durable. Il est constitué de deux mesures.

Mesure 4.4.1 Poursuivre la mise en œuvre d'une exploitation orientée vers la durabilité et sensibiliser les étudiantes et étudiants et le personnel au développement durable	
Réalisations La durabilité a pris une place plus importante ces dernières années au sein de la HEP, avec la mise en place d'un groupe de travail, d'un plan d'action et d'un poste de référent. Un nouveau module obligatoire en Bachelor primaire intègre l'éducation à la durabilité et une offre de modules interdisciplinaires existe pour toutes les filières. Des formations continues et un CAS « Agir pour la durabilité en milieu scolaire » ont également été lancés. Outre la formation, l'offre des repas a été adaptée, des manifestations ont été organisées et un projet de centralisation de la collecte des déchets a été développé. La comparaison de la consommation en énergies et matières est difficile étant donnée l'exploitation limitée de la HEP en 2020 et 2021 en raison de la crise sanitaire.	Appréciation La mesure a été réalisée.
	Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.1.3).</i>

Mesure 4.4.2 Renforcer les mesures visant à l'égalité, notamment entre hommes et femmes, parmi les étudiantes et étudiants et le personnel de la HEP	
Réalisations La HEP dispose depuis 2016 d'une instance pour la promotion de l'égalité (Ipé). La proportion de femmes a augmenté depuis 2018 pour atteindre 60,4% des ETP. Le pourcentage de femme occupant une fonction de responsable a également augmenté pour atteindre 48,5%. Les femmes représentent les trois quarts du corps étudiant avec de plus ou moins grande différence selon les filières (90% en pédagogie spécialisée, 82% en Bachelor primaire ou 47% en secondaire II en 2021). La HEP, en collaboration avec les quatre HEP romandes, a participé au programme P-7 « Diversité, inclusion et équité dans le développement des hautes écoles » de swissuniversities. Cette participation a abouti à la diffusion du document « Vers un Plan d'action Egalité et Diversité - Guide à l'intention des rectorats des HEP » et à un projet de Centre de compétences et de ressources pour l'Education à l'égalité.	Appréciation La mesure a été réalisée. Suite <i>La mesure est à poursuivre dans le Plan stratégique 2022-2027 (mesure 4.2.3).</i>

4 Aspects financiers

Pour mettre en œuvre les objectifs du Plan stratégique 2017-2022 de la HEP Vaud, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) du 4 juillet 2018 y relatif projetait une augmentation budgétaire structurelle annuelle de CHF 457'500.- pendant la période 2017-2022 (+0.96%/an), soit un montant total de CHF 1,83 million.

L'augmentation prévue et effective de la subvention cantonale à la HEP pour la mise en œuvre du Plan stratégique est résumée dans le tableau suivant :

En CHF	2019	2020	2021	2022	Total 2019-2022
Croissance annuelle charges HEP	790'000	440'000	440'00	160'000	1'830'000
Subvention allouée pour la mise en œuvre du plan stratégique	580'000	440'000	160'000	160'000	1'340'000

Sources : EMPD du 4 juillet 2018 sur le Plan stratégique 2017-2022 de la HEP ; budgets 2019 à 2022

L'augmentation de charges la plus importante était prévue pour des mesures destinées à renforcer l'enseignement de l'informatique (mesures 1.2.1 et 1.2.2) et la maîtrise des langues (mesure 1.5.2) pour une somme de CHF 910'000.-. Ces mesures découlent notamment du cadre légal nationale avec la décision de la CDIP d'introduire l'informatique comme branche obligatoire dans les écoles de maturité et ses recommandations visant à augmenter le niveau de maîtrise des langues des enseignantes et enseignants.

Pour le premier objectif, il s'agissait de mettre en route des programmes de formation et d'augmenter les compétences dans le domaine de l'informatique, ce qui a nécessité la création de quatre postes supplémentaires. La réalisation du deuxième objectif n'a quant à elle pas pu être mise en place dans le contexte de crise sanitaire et où les ressources ont été affecté à d'autres priorités. Le développement de l'approche participative (mesure 2.2.1) a également pris du retard pour les mêmes raisons.

La mesure 4.3.1 « Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation » prévoyait l'augmentation des charges de CHF 640'000.- dans le but d'engager des assistants en complément des efforts en vue du développement de 2Cr2D. La HEP a pu engager les assistants grâce à la subvention cantonale d'une part et à des contributions fédérales d'autre part.

Sur les 1.83 millions prévus pour la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022, 1.34 ont pu être effectivement alloués par le canton durant la période. La HEP a ainsi pu mener à bien ou initié une majorité des mesures du plan stratégique.

On relève cependant que le montant total de la subvention cantonale de la HEP a augmenté en moyenne de 4.3% par année sur la période 2019-2022, notamment afin de financer l'augmentation importante du nombre d'étudiants, les coûts d'exploitation en lien avec l'installation de la HEP sur le site des Docks - Sébeillon et Sévelin - respectivement en 2020 et 2021, ainsi que le développement des infrastructures et des équipements informatiques de la HEP pour les adapter aux évolutions des enseignements dans un environnement de plus en plus numérique.

Annexe 1 : Liste des abréviations

2Cr2D.....	Centre de compétences romand de didactiques disciplinaires
3LS	Laboratoire lausannois lesson study
AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
BIT.....	Bureau international du Travail
BLV.....	Base législative vaudoise
CAHR.....	Conseil académique des hautes écoles romandes en charge de la formation des enseignants
CAS.....	Certificate of advanced studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs de l'instruction publique
CeQual	Centre assurance qualité
COIL	Collaborative Online International Learning
CREAT	Laboratoire international de recherche consacré à la thématique de la Création et de la recherche dans l'enseignement des arts et de la technologie
CSA.....	Conseil Suisse d'accréditation
DEF.....	Département de l'enseignement et de la formation professionnelle
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ETP	Equivalent temps plein
FNS.....	Fonds national suisse
HEP	Haute école pédagogique
HETSL.....	Haute école de travail social et de la santé
Ipé.....	Instance pour la promotion de l'égalité
LASALÉ	Laboratoire sur l'accrochage scolaire et les alliances éducatives
LATEFA.....	Laboratoire d'analyse du travail enseignant et formation en alternance
LEHE.....	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LHEP.....	Loi sur la Haute école pédagogique
LirEDD	Laboratoire international de recherche sur l'éducation en vue du développement durable
LISIS	Laboratoire international sur l'inclusion scolaire
LPIC.....	Laboratoire langues, plurilinguisme, intégration, cultures
MINT	Mathématiques, Informatique, sciences de la Nature, Techniques
MITIC	Médias, images et technologies et de l'information et de la communication
OFS	Office fédéral de la statistique
ORFEE	Open Repository For Educational E-prints
PAT	Personnel administratif et technique
PER.....	Personnel d'enseignement et de recherche
PHZH.....	Haute école pédagogique Zurich
PraFo.....	Praticien formateur
Ra&D.....	Recherche appliquée et développement
RIM	Unité relation internationales et mobilité

RFin-LHEPRèglement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique
RLHEPRèglement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique
SEFRISecrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
UERUnité d'enseignement et de recherche
UER MIUnité d'enseignement et recherche Médias, usages numériques et didactique de l'informatique
UNILUniversité de Lausanne
USIAPUnité Statique, information académique et planification

Annexe 2 : Objectifs et mesures du plan stratégique 2017 – 2022

Axe 1 - ENSEIGNEMENT : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
1.1 Assurer la qualité de la formation	1.1.1 Poursuivre le développement de la formation en alternance, en collaboration avec les organes de coordination des services employeurs et des établissements partenaires de formation	– Nombre de stages A et B effectués – Nombre de PraFos certifiés – Bilan des réalisations en matière de renforcement de la formation par alternance
	1.1.2 Garantir la qualité professionnelle et académique des formations dans le respect de la diversité des approches pédagogiques et de la réalité des classes, en parallèle à l'augmentation des effectifs	– Reconnaissance des programmes de formation par la CDIP et le SEFRI – Taux d'encadrement des étudiantes et étudiants – Bilan de la mise en valeur de la diversité des approches pédagogiques travaillées dans la formation des enseignants
1.2 Renforcer la culture et les compétences dans le domaine des sciences techniques et du numérique	1.2.1 Introduire la maîtrise des connaissances de base en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique dans les cursus des étudiants	– Nombre d'étudiantes et étudiants disposant de connaissances de base en sciences informatiques acquises à la HEP – Bilan des réalisations en matière de formation en sciences informatiques – Nombre de diplômé-e-s formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique
	1.2.2 Renforcer chez les étudiantes et étudiants la capacité à – Identifier les apports du numérique pour l'enseignement et l'innovation pédagogique, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – Analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – Préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière de formation dans le domaine MITIC – Résultats d'une évaluation longitudinale de l'acquisition des compétences visées dans le domaine MITIC auprès des étudiantes et étudiants (questionnaire, mise en situation, etc.)
	1.2.3 Analyser, soutenir et développer l'utilisation de solutions numériques dans l'enseignement à la HEP	– Bilan des réalisations en matière de dispositifs de formation utilisant des solutions numériques

1.3 Faciliter l'accès aux études et la reconversion professionnelle	1.3.1 Consolider et développer les mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireuses d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement	– Nombre et taux de réussite des bénéficiaires des mesures facilitant l'accès aux études des personnes ayant suivi des parcours atypiques ou désireux d'effectuer une réorientation professionnelle vers l'enseignement
	1.3.2 Développer les mesures d'accompagnement soutenant la réussite, à niveau égal d'exigence, des étudiantes et étudiants ayant suivi des parcours atypiques ou issus de milieux sociaux diversifiés et les mesures de compensation des désavantages liés à des troubles ou déficiences	– Bilan des réalisations en matière de mesures de soutien aux étudiantes et étudiants atteint-e-s de troubles ou déficiences, ayant suivi des parcours atypiques, ou issus de milieux sociaux diversifiés
1.4 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer au sein d'une école à visée inclusive	1.4.1 Soutenir la capacité des étudiantes et étudiants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves dans une visée inclusive	– Bilan des réalisations dans le domaine de la formation concernant l'école à visée inclusive
	1.4.2 Développer la possibilité pour les étudiantes et étudiants d'expérimenter la diversité lors de stages dans des contextes variés, notamment hors de la classe ordinaire ou dans des milieux spécifiques	– Nombre d'étudiantes et étudiants concerné-e-s, par programme de formation
	1.4.3 Renforcer la formation des étudiantes et étudiants pour les apprentissages fondamentaux liés aux premières étapes de la scolarité	– Proportion d'étudiantes et étudiants bénéficiant de la formation – Bilan des réalisations en matière de formation aux apprentissages fondamentaux dans les années 1 et 2
1.5 Renforcer les compétences des futurs professionnels à exercer leur métier dans un contexte multiculturel et plurilinguistique	1.5.1 Encourager la mobilité étudiante	– Nombre d'étudiantes et étudiants participant à un programme de mobilité OUT et IN
	1.5.2 Renforcer la maîtrise des langues par les étudiantes et étudiants	– Nature, nombre, durée et destinations des séjours linguistiques effectués par les étudiantes et étudiants – Programmes de formation mis en place, nombre d'étudiantes et étudiants touchés et niveau de langue atteint
	1.5.3 Développer des modules d'enseignement bilingues, tant au profit des étudiantes et étudiants réguliers/ères que des étudiantes et étudiants en mobilité	– Nombre d'étudiantes et étudiants ayant suivi au moins un module – Bilan des réalisations en matière d'évolution de l'offre de modules

		d'enseignement bilingues
1.6 Renforcer les compétences des futurs professionnels à lutter contre les inégalités liées au genre	1.6.1 Favoriser la transmission non genrée du savoir dans l'ensemble des formations à l'enseignement	– Bilan des réalisations destinées à renforcer la formation à l'approche de genre dans les filières
	1.6.2 Sensibiliser les étudiantes et étudiants à l'influence entre une transmission genrée du savoir et les choix de carrière, y compris pour les domaines MINT	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les étudiantes et étudiants quant à leur influence sur les choix d'orientation et de carrière des élèves

Axe 2 - RECHERCHE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
2.1 Asseoir la stratégie de renforcement de la recherche	2.1.1 Poursuivre le développement des laboratoires et des domaines de recherche à haute valeur ajoutée	– Liste et domaine d'activité des laboratoires de recherche – Principales réalisations des UER et des laboratoires en matière de recherche
	2.1.2 Diversifier les sources de financement de la recherche	– Bilan des réalisations en matière de développement d'une dynamique de projets de recherche initiés par appel d'offre – Fonds de tiers, en volume et en part des dépenses de Ra&D
2.2 Favoriser une recherche ouverte et valoriser ses résultats	2.2.1 Développer l'approche participative de la recherche, en associant notamment les professionnels de l'école	– Nombre et domaine de recherche des projets participatifs – Nombre de professionnels du terrain impliqués dans les projets de recherche de la HEP – Bilan des mesures destinées à intensifier l'implication des partenaires de terrain dans les recherches
	2.2.2 Encourager l'innovation et développer la valorisation des résultats de recherche, notamment auprès des professionnels de l'école	– Résultats découlant de l'exploitation des outils ORFEE et RPR (projets de recherche, ouvrages publiés, articles, etc.) – Liste des résultats de recherche et des produits développés – Bilan des réalisations en matière d'innovation – Bilan des réalisations en matière de diffusion des résultats de recherche en direction de l'école
2.3 Valoriser	2.3.1 Encourager l'émergence et la	– Nombre de projets de recherche

l'interdisciplinarité	réalisation de projets de recherche interdisciplinaire, en particulier concernant l'école à visée inclusive et les apports du numérique à l'enseignement	interdisciplinaire, en particulier dans les deux domaines ciblés – Bilan des réalisations en matière de mesures d'incitation et de soutien aux projets interdisciplinaires
2.4 Favoriser les collaborations interinstitutionnelles	2.4.1 Renforcer les liens avec les hautes écoles suisses	– Bilan des mesures d'encouragement – Réalisations basées sur des collaborations interinstitutionnelles

Axe 3 – CONTRIBUTION A LA SOCIÉTÉ : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
3.1 Garantir l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du système scolaire	3.1.1 Répondre aux besoins de l'École vaudoise en enseignantes et enseignants qualifié-e-s	– Nombre de diplômés par type de diplôme – Taux de chômage au sens du BIT des diplômés, 1 an et 5 ans après l'obtention du diplôme d'enseignement
	3.1.2 Renforcer la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés, en collaboration avec les employeurs et les associations professionnelles	– Taux d'insertion professionnelle à diplôme +1, +3 et +6 ans – Bilan des réalisations en matière d'insertion professionnelle des jeunes diplômés
	3.1.3 Accroître la mobilité professionnelle au secondaire I par l'augmentation du nombre de disciplines enseignées	– Nouveau parcours de formation permettant de se former à l'enseignement de 4 disciplines au secondaire I, aboutissant au Master (titre actuel) – Nombre d'étudiants inscrits au nouveau parcours
3.2 Positionner la HEP Vaud comme un partenaire de référence en matière d'école à visée inclusive	3.2.1 Soutenir la capacité des enseignantes et enseignants à agir sur le terrain en tenant compte de la diversité des besoins des élèves	– Nombre de personnes ayant suivi une formation continue dans ce domaine – Bilan des réalisations dans les domaines de la formation continue, de la recherche et des prestations de service concernant l'école à visée inclusive
	3.2.2 Ouvrir et adapter l'offre de formation continue à des publics variés, notamment envers les milieux associatifs qui œuvrent à l'intégration scolaire et sociale	– Résultats de la formation continue (offres et bénéficiaires, par type de public-cible)

3.3 Proposer une offre de formation continue qui s'adapte aux besoins, en coordination avec les autres hautes écoles vaudoises	3.3.1 Concevoir et organiser la formation continue des enseignantes et enseignants en informatique, projets numériques et en didactique de l'informatique	– Nombre d'enseignantes et enseignants formé-e-s spécifiquement à l'enseignement de l'informatique (formation additionnelle) – Bilan des réalisations en matière de formation continue en sciences informatiques
	3.3.2 Renforcer chez les enseignantes et enseignants la capacité à – Identifier les apports du numérique pour l'enseignement, notamment pour les élèves à besoins particuliers, – Analyser les enjeux du numérique pour l'éducation et – Préparer les élèves à être des utilisateurs avertis et critiques des outils numériques et des contenus numérisés	– Bilan des réalisations en matière d'accompagnement du développement de la culture numérique à l'École
	3.3.3 Mettre à disposition des enseignantes et enseignants une offre de formation continue favorisant la transmission non genrée du savoir et des perspectives de carrières notamment dans les branches MINT	– Bilan des mesures destinées à sensibiliser les enseignantes et enseignants à leur influence sur la transmission genrée des savoirs et des perspectives de carrière
	3.3.4 Développer une offre de formations additionnelles tenant compte des acquis de l'expérience et répondant aux besoins des services employeurs	– Nombre de bénéficiaires de formations additionnelles, par type de formation

Axe 4 - POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

Objectifs	Mesures	Critères de réalisation
4.1 Affirmer le positionnement spécifique de la HEP Vaud dans le paysage suisse et international des hautes écoles	4.1.1 Confirmer, à travers l'accréditation institutionnelle, la place de la HEP Vaud dans le domaine suisse des hautes écoles	– Réalisation et bilan du suivi de l'accréditation institutionnelle
	4.1.2 Approfondir les collaborations interinstitutionnelles en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service	– Nombre de membres du PER en échange IN et OUT – Réalisations basées sur des collaborations interinstitutionnelles (enseignement, recherche, prestations de service)

4.2 Anticiper l'évolution des ressources et infrastructures nécessaires et accompagner le déploiement du campus en collaboration avec les services cantonaux concernés	4.2.1 Planifier en continu et sur le long terme les besoins en locaux, en infrastructures et en ressources financières et humaines	– Réalisation d'une planification à 10 ans – Capacité d'accueil selon la planification décidée (nouveau bâtiment)
	4.2.2 Contribuer au développement du campus en assurant le maintien de la qualité des conditions d'études et de travail	– Bilan des réalisations en matière de développement du campus (y compris environnement numérique)
4.3 Soutenir la qualification du personnel de la HEP Vaud en regard des enjeux d'une haute école à vocation professionnelle et académique	4.3.1 Poursuivre le développement de la relève dans les didactiques disciplinaires et en sciences de l'éducation	– Nombre et répartition des assistants, candidats au doctorat et chercheurs en postdoctorat – Bilan des réalisations en matière de soutien à la relève scientifique – Bilan des réalisations en matière de programmes de master et de formation doctorale en didactique disciplinaire et en sciences de l'éducation
	4.3.2 Poursuivre le développement de la qualification du personnel	– Nombre de professeurs encadrant des doctorants ou intervenant dans les formations doctorales – Nombre de docteurs parmi le PER et de professeurs habilités à diriger des thèses – Bilan des réalisations en matière d'actions de formation du PER, du PAT et des cadres (offres et bénéficiaires)
4.4 Inscrire le développement de la HEP dans la durabilité et l'égalité	4.4.1 Poursuivre la mise en œuvre d'une exploitation orientée vers la durabilité et sensibiliser les étudiantes et étudiants et le personnel au développement durable	– Bilan des réalisations en matière de mesures de durabilité écologique et économique
	4.4.2 Renforcer les mesures visant à l'égalité, notamment entre hommes et femmes, parmi les étudiantes et étudiants et le personnel de la HEP	– Nombre et proportions de femmes et d'hommes dans le personnel, par fonction – Nombre et proportions de femmes et d'hommes parmi les étudiantes et étudiants, par programme de formation – Bilan des mesures en matière de promotion de l'égalité

Annexe 3 : Références

Exposé des motifs et projet de décret du 4 juillet 2018 sur le Plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de la Haute école pédagogique du Canton de Vaud

Exposé des motifs et projet de décret adopté par le Grand Conseil avec amendements le 26 mars 2019.

Loi du 12 décembre 2007 sur la Haute école pédagogique (LHEP, BLV 419.11)

Règlement d'application de la loi sur la Haute école pédagogique (RLHEP, BLV 419.11.1)

Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur la Haute école pédagogique (RFin-LHEP, BLV 419.11.2)

HEP (2018). Rapport de gestion 2017.

HEP (2019). Rapport de gestion 2018.

HEP (2020). Rapport de gestion 2019.

HEP (2021). Rapport de gestion 2020.

HEP (2022). Rapport de gestion 2021.