



# Rapport d'information 2005 des comités stratégiques aux délégué-e-s de la commission interparlementaire de contrôle HES-SO

Objectifs stratégiques 2005 et évaluation des résultats obtenus



## Table des matières

<b>1 Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO</b>	<b>2</b>	<b>3 Objectifs des missions de soutien (PFD 2004-2007)</b>	<b>18</b>
1.1 Chantier commun à l'ensemble des domaines	3	3.1 Buts de la politique des ressources humaines	18
1.2 Chantiers spécifiques aux domaines « SO »	7	3.2 Statut cadre unique	18
1.3 Chantiers spécifiques aux domaines « S2 »	9	3.3 Corps intermédiaire	19
<b>2 Plan directeur de la Haute école spécialisée</b>	<b>13</b>	3.4 Pilotage et mise en œuvre	19
2.1 Contribution de la HES-SO au développement économique, industriel et culturel	13	3.5 Objectifs en matière de financement	20
2.2 Orientation des efforts de la HES-SO pour satisfaire les besoins des marchés et de ses clients	13	3.6 Objectifs relatifs à la création et à l'aménagement de sources de financement	24
2.3 Gestion de la qualité	14	3.7 Objectifs stratégiques de l'Egalité	24
2.4 Priorité à la formation conduisant au diplôme	14		
2.5 Masters	15		
2.6 Offre de perfectionnement	15		
2.7 Recherche appliquée et développement (Ra&D)	15		
2.8 Collaborations	16		
2.9 Mobilité	16		
2.10 Structure et conduite	16		
2.11 Communication	17		
2.12 Infrastructures	17		
2.13 Gestion financière	17		

## 1 Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

La HES-SO est une Haute école spécialisée dont les activités fortement coordonnées sont **réparties près des marchés économiques** de Suisse occidentale.

Elle est un des **moteurs du développement économique** et dispose de compétences scientifiques et intellectuelles orientées vers l'innovation et la créativité.

**Ouverte sur son environnement, pluridisciplinaire**, la HES-SO s'inscrit dans la philosophie du développement durable et soutient la vitalité des régions qui assurent l'essentiel de son financement.

La nécessité de **concentrer des masses critiques** tant financières qu'intellectuelles demeure cependant une préoccupation prioritaire.

La HES-SO optimise progressivement son portefeuille de produits en mettant en œuvre :

- l'organisation modulaire de l'enseignement;
- la spécialisation progressive de ses sites de formation dans un souci d'excellence scientifique et d'efficience (orientations de troisième année d'étude) ;
- la réduction du nombre de filières d'enseignement redondantes en fonction des besoins économiques.

La répartition géographique des sites de la HES-SO constitue une opportunité unique de développement et d'émulation. Elle nécessite une intégration des activités communes (Back Office), un système de gouvernance original adapté à sa taille importante ainsi que des structures efficaces d'incitation et de coordination.

A ce titre, la réserve stratégique occupe une position centrale en finançant par le biais des centres de compétences en priorité des activités communes dans les domaines de la Ra&D, des formations postgrade, des échanges internationaux ou d'autres impulsions (notamment la mobilité et le bilinguisme).

En 2005, la HES-SO se réjouit d'enregistrer à nouveau une forte augmentation de sa population estudiantine ainsi que de ses activités de Recherche appliquée & développement et prestations de service.

Avec près de 12000 étudiant-e-s immatriculé-e-s, la HES-SO confirme sa place à la tête des HES suisses.

Elle réalise pour plus de 60 millions de francs de prestations en faveurs des entreprises et institutions socio-sanitaires et culturelles de Suisse occidentale et de Berne francophone

La poursuite des objectifs définis dans les lignes directrices de la stratégie de la HES-SO, le plan directeur de la HES-SO et son plan de développement, se déroule selon le plan prévu autour des chantiers principaux énumérés dans notre rapport 2004.

Nous présentons ci-après de manière synthétique l'état d'avancement de ces différents chantiers.

Sur le plan organisationnel, le projet de convergence HES-SO/HES-S2 est terminé. Les comités directeurs ont été fusionnés dès le 1er janvier 2006 et réduits à 13 membres conformément au modèle de gouvernance déposé lors de la demande d'autorisation de 2003.

De même, les structures de coordination de la RA&D ont-elles été réduites de 16 à 9 pour le cas de la HES-SO. Les 9 réseaux de compétences des domaines des Sciences de l'ingénieur, de l'Economie et des Services ainsi que du Design sont désormais dotés de conventions d'objectifs favorisant leur autonomie de fonctionnement.

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

### 1.1 Chantiers communs à l'ensemble des domaines :

- Réponse aux exigences du Conseil fédéral
- Convergence SO/S2
- Élargissement du concordat au canton de Berne
- Accueil de nouveaux domaines de formation (Musique)
- Simplification de l'organisation et du pilotage de la HES-SO

Toutes les exigences sont désormais complétées, notamment avec la structuration du domaine du Design sur deux pôles à Lausanne et Genève.

Le projet convergence est terminé, il a permis la simplification des structures, la diminution du nombre de domaines de 9 à 5 grâce au regroupement des 4 domaines des Sciences de l'ingénieur en un et des deux secteurs de la Santé. De même, la Musique est associée aux travaux de la HES-SO selon le même mode organisationnel.

Le concordat fonctionne en plein sur le plan financier et organisationnel. Reste à régler la participation de la délégation bernoise à la commission interparlementaire.

Géré jusqu'à fin 2004 par la CIIP (Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin), le dossier de la Musique a été repris par la HES-SO début 2005. Constitués en domaine, les différents sites sont associés à l'ensemble des travaux de la HES-SO en vue d'une intégration en 2008 conformément aux dispositions de la loi fédérale sur les HES. D'ici là, les travaux relatifs à l'accréditation des différents sites non reconnus se poursuivent.

L'organisation de la HES-SO a évolué d'une conduite de style projet à une véritable gouvernance de haute école avec la professionnalisation du pilotage : nomination de deux vice-présidents en charge de l'enseignement et de la recherche, passage progressif à des responsables de domaine à plein temps. Dans la foulée, deux conseils de l'enseignement et de la recherche prennent la relève des commissions qui ont œuvré jusqu'ici à la mise en place de la HES-SO et de la HES-S2. Enfin, les unités d'organisation ont été concentrées et simplifiées comme mentionné plus haut. Désormais, la HES-SO est compatible aux exigences de la Confédération sur le plan organisationnel. Une nouvelle convention unique permettra de renforcer juridiquement le dispositif mis en place.

La HES-SO se trouve en conformité avec l'autorisation du Conseil fédéral de décembre 2003 sous réserve des bases légales conventionnelles. La Confédération procédera à un contrôle formel de l'application de la décision entre fin 2006 et début 2007.

Le canton de Berne doit procéder à la nomination de sa délégation à la commission interparlementaire courant 2006.

La question de l'accréditation des sites non reconnus demeure ouverte. La position de la Confédération n'est pas encore claire à ce sujet. Il faut également observer avec prudence la question du financement des étudiants étrangers présents en masse dans les conservatoires. Le modèle financier actuel de la HES-SO n'est pas prévu pour absorber une situation de ce type.

L'absence de budget destiné au financement des changements opérés provoque des difficultés en termes de charge de travail. Ceci est vrai dans les écoles, qui doivent engager des ressources sans budget pour les financer, comme au siège de la HES-SO soumis à un blocage du personnel.

### Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du Masterplan de la Confédération</li> </ul>	<p>La HES-SO suit les recommandations du Masterplan sauf dans le domaine de la formation continue qui demeure au bénéfice de subventions sans lesquelles les prestations ne pourraient plus être offertes, particulièrement dans les domaines de la Santé et du Travail social.</p>	<p>La question de l'autofinancement de la formation continue pèse sur l'avenir de cette activité. En dehors du domaine Economie et Services, peu d'entreprises ou d'institutions pourront financer les charges effectives de la formation continue.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution du statut du personnel HES-SO</li> </ul>	<p>Une commission du statut du personnel réunissant tous les types de personnel de la HES-SO a débuté ses activités en vue de proposer un statut commun. L'ampleur du projet (près de 6000 personnes touchées) et la complexité de l'existant (une douzaine de statuts différents) rendent ce projet particulièrement difficile.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle financier</li> </ul>	<p>Les travaux sur le modèle financier de la HES-SO seront réalisés essentiellement durant l'année 2006.</p>	<p>Il est très difficile de trouver un modèle différent qui ne mettrait pas en cause fondamentalement l'équilibre actuel du financement par les cantons. La solution passera vraisemblablement par une amélioration des faiblesses du modèle actuel (notamment le financement des étudiants étrangers).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarrage du modèle de gestion par les conventions d'objectifs</li> </ul>	<p>Le concept de gestion par convention a été testé avec l'Ecole hôtelière de Lausanne avant d'être généralisé pour tout ce qui concerne le financement de la Ra&amp;D. Les 5 écoles cantonales ainsi que 9 réseaux de compétences disposent désormais d'enveloppes financières permettant la réalisation de programmes concertés et coordonnés, mesurés par des indicateurs.</p>	<p>Le montant géré de cette manière représente un peu plus de 35 millions de francs.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet efficience</li> </ul>	<p>Le projet efficience se heurte à de nombreux obstacles pratiques liés notamment aux différents statuts des écoles qui composent la HES-SO. Il sous-tend cependant les réflexions relatives à l'organisation de l'enseignement et fait l'objet d'un suivi permanent même si son rythme ne répond pas aujourd'hui à nos attentes.</p>	<p>Le manque de normes rend très difficiles les comparaisons et par là même, la mise en œuvre de propositions de simplifications ou d'économies pertinentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Egalité des chances</li> </ul>	<p>Le dispositif relatif à l'égalité des chances a fait l'objet d'une auto-évaluation visant à mesurer les résultats obtenus bien sûr, mais les insuffisances éventuelles en terme de moyens. Une comparaison nationale avec les 6 autres HES a conduit à la nécessité d'un renforcement de la plate-forme égalité HES-SO et à une réorganisation du dispositif dans les écoles.</p>	<p>Cette réorganisation a pris effet au printemps 2006.</p>

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation didactique des professeur-e-s</li> </ul>	<p>La formation des professeur-e-s constitue un élément essentiel de la qualité dans les hautes écoles. La HES-SO se démarque de ses consœurs en disposant de son propre « outil » de formation. Jusqu'en 2005, une collaboration avec l'EPFL permettait l'organisation d'un conseil pédagogique pour les professeur-e-s intéressé-e-s. Dès 2005, la HES-SO a engagé le responsable concerné à l'EPFL pour renforcer sa capacité d'action et répondre d'une manière plus rapide aux demandes.</p>	<p>La formation didactique repose sur deux piliers : un programme de formation spécifique aux nouveaux professeurs qui porte sur une durée de deux ans et débouche sur un certificat de formation HES-SO (obligatoire). Ce programme repose essentiellement sur l'expérience acquise en enseignement durant les deux années et ne dépasse pas 10% de la charge de travail des professeurs. Le deuxième pilier est un conseil pédagogique personnel, « à la demande », qui permet de compléter, prolonger les effets du programme de formation didactique. La HES-SO remet près de 200 certificats par année dans ce domaine.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bologne et préparation des concepts bachelor</li> </ul>	<p>Durant l'année 2005, la HES-SO a fait évaluer ses 32 filières de formation concernées par la mise en œuvre d'un bachelor. Cette opération couronnée de succès a démontré l'excellente qualité des concepts présentés. Désormais, la HES-SO dispose des éléments lui permettant de mettre en place des filières de formation harmonisées sur l'ensemble des sites concernés et compatibles aux critères d'accréditation futurs.</p>	<p>Les résultats comparatifs des évaluations ont été présentés en séance ordinaire de la commission interparlementaire début 2006.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement des filières de formation au niveau HES/ES</li> </ul>	<p>La question du positionnement des filières fait l'objet des accords européens de Copenhague visant à déterminer des cadres nationaux de compétences. Elle touche plus particulièrement les filières de la Santé en raison des divergences de vue entre la Suisse alémanique et la Suisse romande. Les évolutions récentes semblent cependant montrer que la Suisse alémanique va également développer ses activités au niveau HES dans ce domaine. Les travaux de positionnement et de différenciation se poursuivent au plan national.</p>	<p>Une filière de la HES-SO se trouve dans un vide juridique à la suite de décisions prises indépendamment par la CDS et la CDIP: la filière de technicien-ne en radiologie médicale (TRM). Elle fera certainement l'objet d'une demande de création d'une nouvelle filière pour combler le vide constaté. Les étudiant-e-s en cours de formation bénéficient des droits acquis.</p>

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des échanges internationaux</li> </ul>	<p>La HES-SO poursuit des activités internationales en s'appuyant sur plusieurs de ses sites de formation particulièrement dynamiques. Une dizaine de nouveaux contrats institutionnels ont été signés avec des universités situées en Europe, en Asie et sur le continent américain.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement et organisation de la Ra&amp;D S2</li> </ul>	<p>Les 4 réseaux de compétences créés pour les domaines Santé et Travail social sont financés sur la base d'enveloppes dont l'utilisation est orientée essentiellement sur l'acquisition de fonds auprès du projet DORE (Do Research) du Fonds National. Les résultats des deux premières années d'activités seront analysés en été 2006 par des experts externes afin d'évaluer divers paramètres scientifiques et organisationnels. Les besoins effectifs en terme de financement et d'organisation seront étudiés dans le cadre de cette évaluation.</p>	<p>Si la pertinence de la recherche dans les deux domaines est démontrée, son organisation et l'amplitude de son financement doivent faire l'objet d'analyses externes neutres et objectives.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouvellement de la convention EHL et convention d'objectifs</li> </ul>	<p>La convention liant l'EHL à la HES-SO a été revue début 2005. Elle est basée désormais sur des critères de performance ainsi qu'un modèle de financement particulier (abandon du financement par étudiant au profit d'un système de socle additionné de financements marginaux par palier de 30 étudiants). Ce système est « testé » à l'EHL en vue d'une généralisation éventuelle dans toute la HES-SO.</p>	<p>L'EHL est la seule structure réellement privée de la HES-SO. La convention ne règle pas tous les problèmes, notamment ceux liés à la gestion du personnel qui reste dans la sphère de compétence quasi exclusive de l'école.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification qualité de sites</li> </ul>	<p>La HES-SO a affiné sa stratégie qualité en 2005, dans l'attente du modèle d'accréditation définitif choisi par la Confédération. Les sites de formation doivent progressivement se certifier selon la norme ISO 9001 avant d'évoluer vers le modèle européen défini par l'Enqua (European Association for Quality Assurance in Higher Education). Durant l'année 2005, trois établissements cantonaux ont uni leurs efforts pour débiter ou élargir une certification ISO : Arc, Fribourg et Valais.</p>	<p>La certification qualité des sites de formation contribue à l'harmonisation des procédures ainsi qu'à leur sécurité. Elle ne garantit pas pour autant une « production » de qualité. Sur le plan opérationnel, la question du financement des travaux de certification dans les écoles doit encore être améliorée (financement par la HES-SO hors forfait de formation de base ?).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan financier et développement 2008-2011</li> </ul>	<p>Conformément à la planification fédérale en vue de la préparation du message FRI (Formation Recherche Innovation), la HES-SO a établi durant 2005 son plan financier</p>	

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

### 1.2 Chantiers spécifiques aux domaines « SO » :

- Mise en place des domaines

et de développement pour la même période. Ce plan propose les intentions de développement de la HES-SO et constituera la base de référence principale pour les rapports d'activités à la commission interparlementaire dès 2008. Il revêt donc une importance toute particulière.

En termes de réorganisation, l'année 2005 fut intense pour la HES-SO. Les structures de conduite des domaines ont été complètement remaniées et adaptées à la gouvernance attendue par la Confédération. Le nombre de domaines a été réduit de 9 à 5 (dans l'attente de l'intégration de la musique). Des responsables de domaines ont été nommés (à temps complet ou à pourcentage) pour les domaines : Santé, Travail social et Sciences de l'Ingénieur.

Le domaine Economie et services suivra durant l'année 2006 en fonction des budgets disponibles alors que l'organisation définitive des domaines Design, Arts visuels (nouveau), Musique (nouveau) et Arts de la scène (nouveau) doit faire l'objet d'une réflexion plus large.

- Master en architecture

Conformément aux décisions prises et à l'autorisation du DFE, la filière de Master en architecture offerte conjointement par les HE bernoise et SO a débuté ses activités sur les sites de Berthoud, Fribourg et Genève. Elle accueille un peu plus de 20 étudiants fin 2005 mais devrait rapidement dépasser le cap des 30 étudiants en formation. Elle fera l'objet d'une accréditation internationale entre fin 2006 et 2007.

La filière sera accréditée, avec l'accord de la Confédération, par une association allemande spécialisée dans le domaine de la construction : l'ACQUIN.

- Master conjoint en Cinéma

A la demande du secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche, l'ECAL pilote pour la HES-SO la mise en place d'un Master conjoint avec les universités suisses dans le domaine du cinéma. Ce master réunira, pour la HES-SO, l'ECAL à Lausanne et l'ESBA à Genève. La première volée de formation débutera en septembre 2006.

Un seul Master pour toute la Suisse avec une orientation « réalisation » dévolue aux HES. Pour la HES-SO, la collaboration avec l'Ecole supérieure des Beaux Arts de Genève (domaine des Arts visuels non encore membre) a posé quelques difficultés administratives aujourd'hui résolues.

### Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle filière Ingénieur-e Designer</li> </ul>	<p>Conformément aux mesures de réorganisation prises dans le domaine du Design à la demande de la Confédération, la filière Design industriel de la Chaux-de-Fonds ne sera plus offerte au-delà de la rentrée 2005.</p>	<p>La Haute école Arc a développé un concept novateur de filière mêlant les techniques de l'ingénieur aux compétences dans le domaine de l'ergonomie et de la conception. Provisoirement nommée ingénieur-e Designer, cette filière a fait l'objet d'une demande d'autorisation au Conseil fédéral pour la rentrée académique 2006.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le consortium Alliance</li> </ul>	<p>La HES-SO s'est alliée à l'EPFL ainsi qu'aux universités de Lausanne, Genève et Neuchâtel, au CHUV et aux HUG, pour organiser conjointement une structure de transfert de technologies permettant aux entreprises d'accéder plus facilement aux compétences disponibles. Le projet Alliance permettra également de tester notre capacité de collaboration entre hautes écoles romandes.</p>	<p>Il est à noter que l'université de Fribourg fait partie d'un consortium de Suisse centrale avec Berne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux moyens d'enseignement (Centre de compétences Cyberlearn)</li> </ul>	<p>Le centre Cyberlearn, chargé de soutenir le développement d'activités d'enseignement utilisant des moyens informatiques, a démarré début 2005. Disposant d'un budget modeste, il se concentre sur le soutien à des projets d'incitation. Il s'agit dans un premier temps d'amener un maximum de personnes à développer des contenus mais surtout à les mettre à disposition de toute la communauté HES-SO. Les premiers résultats seront obtenus dans le premier semestre 2006.</p>	<p>La HES-SO demeure peu active dans le domaine du e-Learning comparativement à ses consœurs.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venturelab (entrepreneuriat)</li> </ul>	<p>Engagée dans le projet Venturelab (développement de l'esprit d'entreprise) soutenu par l'OFFT, la HES-SO en constitue un des partenaires essentiels. Nos écoles ont démultiplié les cours de formation, journées d'échanges et événements visant à mettre en évidence l'esprit d'entreprise en faveur des étudiant-e-s.</p>	

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

- Réorganisation de la Ra&D, politique Ra&D, programme de recherche (instituts réseaux d'instituts). Des centres aux réseaux de compétences

Désormais, les activités de recherche (hors domaines Santé et Travail social) sont articulées autour d'instituts de recherche (dans les écoles) organisés en réseaux de compétences HES-SO. Le financement est partagé entre les activités des instituts (conventions d'objectifs d'établissement) et les réseaux qui soutiennent les projets inter instituts. Le financement s'oriente ainsi vers la notion de socle de fonctionnement (programme de recherche) et d'axes de recherche à moyen terme (stratégie des réseaux).

La répartition financière est établie sur la base des ressources Ra&D annoncée (professeurs réalisant au moins 20% équivalent plein temps de recherche et 20% ept d'enseignement) et des montants obtenus les années précédentes auprès de tiers. La clé est calculée par l'OFFT qui pondère les deux composants : personnel 60%, fonds de tiers 40%.

### 1.3 Chantiers spécifiques aux domaines « S2 » :

- Reconnaissance des filières S2

La commission fédérale de reconnaissance (Iten) a procédé à l'évaluation de chacune des filières et a visité l'ensemble des sites de formation des domaines Santé et Travail social durant l'année 2005. Les conclusions de la commission sont très favorables quant aux filières elles-mêmes. Toutes sont considérées conformes. Quelques conditions ainsi qu'une série de recommandations ont été émises. Les conditions seront remplies durant l'année 2006 alors que les recommandations relatives à l'organisation et à la collaboration entre sites de formation d'une même filière doivent faire l'objet d'analyses de détail dans les cantons concernés.

Le Conseil fédéral prendra une décision définitive de reconnaissance durant le premier semestre 2006.

Parmi les points « critiques » figurent la relative faiblesse de la recherche dans le domaine de la Santé, le manque de coordination entre les sites de formation pour l'application des plans d'études, le système qualité ainsi que la dispersion de certains sites dans les cantons, sites sous-critiques dont les étudiant-e-s risqueraient de ne pas recevoir la même prestation que leurs collègues.

- Mise en œuvre de la formation pratique S2; formation des praticiens formateurs

Durant l'année 2005, 199 858 journées de formation pratique ont été offertes par les institutions partenaires. 1127 personnes sont habilitées à porter le titre de praticien formateur dont 259 ont suivi le cours de praticien formateur de la HES-SO. La commission fédérale de reconnaissance a mis en évidence la qualité de l'organisation de la formation pratique dans la HES-SO, comme les 800 personnes (dirigeant-e-s et praticien-ne-s) qui ont participé aux séances d'information organisées dans les cantons entre fin 2005 et début 2006.

La problématique du financement des institutions, aujourd'hui limité à 50% des prestations effectuées, n'est pas réglée vu le manque de moyens financiers. Une évaluation des taux d'encadrement sera réalisée d'ici à fin 2006. Enfin, certaines écoles disposent encore de dotations horaires résiduelles liées à l'enseignement clinique qui devra être repris à terme par les institutions. Cette question doit faire l'objet d'une analyse critique au sein de la HES-SO.

### Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

- Filière unifiée en Travail social
- Audit du respect des conditions d'admission
- Structuration de l'offre de formation continue S2 (stratégie)
- Mise en place des réseaux de chercheurs

Conformément aux décisions prises, le domaine du Travail social n'offre désormais qu'une seule filière dotée d'orientation d'études. Chacun des 4 sites du domaine Travail social offre l'ensemble des orientations d'études, à savoir service social, éducation spécialisée et animation socio-culturelle.

L'admission des étudiant-e-s conditionne le financement des écoles. Le comité stratégique S2 a décidé de soumettre l'ensemble des sites concernés (Santé et Travail social) à un audit externe du respect des conditions d'admission. Réalisé avec un expert externe, cet audit a permis une évaluation des procédures d'admission de chacun des sites et a démontré le respect des réglementations en vigueur.

Les changements intervenus dans la loi fédérale sur les HES induisent une réflexion de fond sur l'offre de formation de la HES-SO. Il en est de même pour la problématique du financement. Désormais, les HES offriront des **Master of Advanced Studies (MAS)** qu'elles accrédi-teront elles-mêmes (comité stratégique pour la HES-SO). Ceci nécessite une réflexion stratégique approfondie qui sera menée durant l'année 2006.

Les 4 réseaux reconnus ont poursuivi leurs activités conformément à la planification.

La réorganisation de la filière permet désormais au site de Fribourg d'offrir toutes les orientations de formation. Il s'agira à l'avenir d'observer l'évolution de la population formée dans la HES-SO notamment dans l'orientation éducation spécialisée, en relation avec les besoins de la profession.

Les sites de formation de la HES-SO ont subi le même audit en 2002.

Une réflexion de fond doit être menée sur la répartition de l'offre dans les domaines Santé et Travail social entre les écoles de niveau HES et les autres institutions publiques ou privées actives dans le domaine de la formation post-CFC.

La HES-SO concrétise ses priorités au moyen de divers instruments de développement, à savoir :

- **Les relations internationales.** La dimension internationale de la HES-SO est favorisée par des mesures incitatives (fonds de soutien), mais aussi par le dynamisme de ses sites de formation et par l'engagement de ses professeur-e-s qui participent activement aux projets européens et internationaux.

## Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les échanges d'étudiants.</b> Dans ce domaine, la HES-SO valorise particulièrement le travail réalisé dans ses différents sites en soutenant la conclusion de contrats inter-institutionnels, en favorisant l'échange d'expériences et en regroupant les efforts locaux.<br/>A terme, 15% des diplômé-e-s de la HES-SO devraient effectuer un travail de diplôme ou un semestre d'études dans une école étrangère en Europe ou dans une des autres régions du monde.</li> </ul> | <p>La HES-SO poursuit son soutien aux échanges d'étudiant-e-s en complétant ou en suppléant les financements octroyés dans le cadre du programme Erasmus.<br/>De nombreux nouveaux contrats d'échanges sont signés en 2005 par la HES-SO directement, ce qui permet à chacune de ses écoles d'en profiter sans complication administrative supplémentaire.</p> | <p>Pour ce qui concerne le financement, un système de programmes annuels proche de celui de l'Union européenne est en voie de généralisation afin de faciliter les procédures administratives. Pour mémoire, le budget relatif aux échanges internationaux atteint CHF 950'000.- par année.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'enseignement bilingue.</b> La HES-SO dispose de plusieurs sites de formation pratiquant un enseignement bilingue. Elle entend favoriser le développement de cette pratique en apportant un appui financier direct à ces derniers.</li> </ul>  | <p>La mise en œuvre et les conditions d'octroi du fonds est prévue en 2006.</p>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les modes d'enseignement.</b> La HES-SO soutient la mise en place de nouveaux modes d'enseignement : e-learning, web-training, enseignement par projets, etc.</li> </ul>  | <p>Une trentaine de projets a été soutenue par le centre Cyberlearn en 2005.</p>   | <p>Doté d'un budget global de CHF 1,4 mio pour 4 ans, le centre Cyberlearn est opérationnel<br/><a href="http://www.cyberlearn.ch">www.cyberlearn.ch</a></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les alliances.</b> Les écoles qui forment la HES-SO aujourd'hui bénéficient pour la plupart d'une longue histoire indépendante. Elles ont développé durant des dizaines d'années des collaborations ponctuelles avec les hautes écoles locales ou internationales.</li> </ul>   | <p>La HES-SO est désormais membre du Consortium Alliance, les structures relais dans les 5 régions sont en place et opérationnelles.</p>   | <p><a href="http://www.alliance-tt.ch">www.alliance-tt.ch</a></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La HES-SO facilite l'accès <b>aux réseaux nationaux de compétences</b> et finance la participation active de ses représentants. Elle joue un rôle de leader dans ce domaine, notamment en pilotant le montage et la procédure de reconnaissance des réseaux.</li> </ul>  | <p>Un montant annuel de CHF 700'000.- a été mis à disposition des écoles participant aux organes des directions des RCN.</p>   | <p>L'activité et les résultats effectifs des réseaux doivent désormais faire l'objet d'analyses visant notamment à éliminer les réseaux peu actifs.</p>   |

### Lignes directrices de la stratégie de la HES-SO

- La HES-SO construit également des **collaborations** dans le domaine de la gestion de ses missions notamment avec l'EPFL. Les deux institutions développent conjointement leurs systèmes de gestion informatique des étudiants (GESTAC+), un projet ambitieux qui permettra de maîtriser le processus complet de gestion académique des filières de formation et des produits postgrades.
- **La valorisation.** La HES-SO favorise l'action de ses composantes et leur délègue la grande partie des prérogatives en matière de valorisation des résultats obtenus. Ceci contribue au maintien de relations privilégiées et au contact direct avec les entreprises locales, particulièrement les PME.
- Les différents sites de formation participent au **développement d'incubateurs**, de pépinières d'entreprises. Ils implantent leurs laboratoires dans des pôles d'activités technologiques et participent directement à leur développement.  
L'introduction de modules d'enseignement dédiés à l'entrepreneuriat vise à développer la créativité des étudiant-e-s de la HES-SO et à susciter leur intérêt pour les domaines les plus innovants de notre économie.
- **La promotion de l'égalité des chances.** La HES-SO porte une attention soutenue à la problématique de l'égalité. Elle a mis en place une cellule spécialisée au secrétariat général qui a déjà réalisé de nombreux projets, dont un magazine de promotion des métiers de l'ingénieur auprès des femmes, « L'ingénieuse ».

Le projet GESTAC+, désormais IS Academia, a été étendu en fin 2005 à la HEP vaudoise.

Les nouvelles règles de financement des projets des réseaux de compétences comprennent un chapitre valorisation. La collaboration avec le consortium Alliance devrait permettre une nette évolution dans ce domaine.

La HES-SO poursuit sa participation au programme national Venturelab financé par la CTI.  
En terme de formation à l'entrepreneuriat, plusieurs sites lancent des modules de formation spécifiques ou des orientations de formation plus ambitieuses comme Business Experience sur le site de Sierre qui permet aux étudiant-e-s de monter et de gérer une entreprise véritable durant la troisième année de formation puis de la développer sous forme de Start-up dans l'incubateur partenaire.

Un processus de renforcement de la plate-forme égalité de la HES-SO a été entrepris. Plusieurs projets d'envergure sont en cours : WINS (FR-VD-VS), Futures ingénieures (VD), une étude postgrade management, organisation et communication (Arc), par exemple.

La mise en œuvre de même que la finalisation de l'application continuent à poser des difficultés aux écoles plus petites qui manquent de ressources pour gérer une application intégrée aussi importante.

Un fonds de valorisation sera mis en place en 2006 afin de soutenir concrètement les initiatives les plus intéressantes. La charge de travail des professeur-e-s dans une HES explique les difficultés observées.

Le renforcement de la plate-forme ainsi que le déploiement d'un réseau de répondant-e-s égalité dans les différentes écoles sont effectifs depuis le printemps 2006. La HES-SO devrait rallier dès 2006 le projet LIEGE (Laboratoire interuniversitaire en études genre).

## 2 Plan directeur de la Haute école spécialisée

Les principaux éléments de la vision globale de la HES-SO (projet élaboré par les membres du conseil consultatif sous la responsabilité de M. Chammartin pour la période 2003-2007) sont les suivants :

### 2.1. Contribution de la HES-SO au développement économique, industriel et culturel

La HES-SO contribue de façon substantielle et globale au développement économique, industriel et culturel de la Suisse occidentale. Son marché primaire est constitué des cantons de Suisse occidentale mais s'élargit à la Suisse dans les secteurs où elle possède l'exclusivité nationale tout en développant de substantielles relations internationales.

### 2.2. Orientation des efforts de la HES-SO pour satisfaire les besoins des marchés et de ses clients

La HES-SO oriente prioritairement ses efforts pour satisfaire les besoins des marchés et de ses clients. Elle met en place une organisation qui évite la concurrence interne et se profile parmi les autres hautes écoles par des études et des prestations essentiellement axées sur la pratique.

En approchant 12 000 étudiant-e-s, la HES-SO confirme son rôle en Suisse occidentale. Sur le plan international, elle a été admise comme membre titulaire de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

La mise en œuvre progressive des domaines (Ingénierie, Economie et services, Design) contribue à la coordination de l'offre de prestations des écoles, sans empêcher une saine émulation (il ne s'agit pas de développer un système cartellisé).

Les réseaux de compétences jouent à la fois un rôle de régulateur et de catalyseur en faveur des instituts de recherche. Un important processus de simplification et de concentration des instituts est en cours dans les cantons. Il s'agit de disposer de structure pérenne dont la masse critique permet d'agir sur le plan national.

Une étude d'impact économique a été lancée fin 2005 sur les activités de recherche appliquée. Les résultats seront connus en mai 2006.

La mise en œuvre d'un système de financement basé sur les résultats conduira les instituts à se concentrer sur les domaines où ils sont le plus performants.

**Plan directeur  
de la Haute  
école  
spécialisée**

**2.3. Gestion de la qualité**

Les actions de la HES-SO visent la durée au travers d'une gestion de la qualité à tous les niveaux de la structure et en prêtant une attention particulière à la question de l'égalité hommes/femmes.

Les filières des domaines Santé et Travail social ont terminé le processus de reconnaissance. Elles vont désormais participer, en vue de l'accréditation, à la procédure de certification ISO 9001:2000., entamée par les établissements cantonaux.

Nous sommes toujours dans l'attente des modalités d'accréditation qui devraient être mises en place vers 2009-2010 pour les filières reconnues.

**2.4. Priorité à la formation conduisant au diplôme**

Parmi les quatre missions de la loi fédérale, la HES-SO donne la priorité à la formation conduisant au diplôme, notamment en :

- privilégiant une approche basée sur les troncs communs et les orientations (en principe une orientation sur un seul site). Ces dernières sont déterminées en fonction de l'excellence, de l'adéquation avec le tissu local et de l'existence des infrastructures nécessaires ;
- généralisant un découpage modulaire des plans d'études et l'application du système ECTS;
- regroupant les formations au travers de six domaines;
- garantissant la qualification de ses professeur-e-s tant en ce qui concerne les aspects scientifiques, didactiques, que leur immersion ponctuelle dans le monde économique et industriel.
- renforçant substantiellement l'enseignement de l'allemand et de l'anglais auprès des étudiant-e-s.

Toutes les filières de la HES-SO (y compris celles des nouveaux domaines de la Musique et des Arts visuels ont défini et fait évaluer les concepts de Bachelor qui seront mis en œuvre à la rentrée 2006 sauf pour les filières : Economie d'entreprise, Informatique de gestion, information documentaire et Conservation qui ont démarré en octobre 2005 déjà.

La HES-SO vit un changement fondamental de l'organisation de son enseignement.

Finalement la formation a été concentrée sur 5 domaines.

La HES-SO demeure la seule des 7 HES suisses qui organise une certification didactique complète des nouveaux professeurs et assure un conseil pédagogique individualisé à la demande.  
L'immersion dans les milieux socio-économiques est sensiblement renforcée dans les filières Santé et Travail social par les nombreux contacts, négociations et visites dans le cadre de la formation pratique.

La conception des filières de Bachelor a permis de tester le fonctionnement et le rôle des domaines, de même que leur utilité.

Parmi les questions ouvertes figure celle de la gestion des crédits d'études (ECTS) qui pourrait bien constituer la base future du financement fédéral.

**Plan directeur  
de la Haute  
école  
spécialisée**

**2.5. Masters**

La HES-SO se profile dans le domaine des masters.

La réalisation de cet objectif est liée à l'entrée en vigueur de la LHES modifiée (octobre 2005).  
La situation financière des collectivités publiques limite notre liberté en la matière. Les filières de Master seront offertes en collaboration entre les HES ou avec des universités.

**2.6. Offre de perfectionnement**

La HES-SO coordonne son offre de perfectionnement (cours et études postgrade) en forte liaison avec les besoins réels du marché. Les études répondent à des besoins de spécialisations.

Ce point est traité plus haut dans le document.

**2.7. Recherche appliquée et développement (Ra&D)**

En matière de Ra&D, la HES-SO :

- crée les conditions cadres pour le développement de ses activités ainsi que des prestations de service en partenariat avec des tiers et au bénéfice de l'amélioration de la formation.
- développe sans relâche les capacités de la réserve stratégique, véritable instrument d'incitation et de soutien aux projets de Ra&D, tout en affinant les priorités d'engagement en relation avec les objectifs stratégiques, la formation en management, la publication d'ouvrages ou de résultats. Elle incite ses unités à rechercher du financement extérieur à la réserve stratégique. Elle privilégie les projets interdisciplinaires réunissant plusieurs entités internes ou externes à la HES-SO.
- se préoccupe des aspects liés à la propriété intellectuelle et à la valorisation des résultats.

Ce point est traité plus haut dans le document.

La question n'est pas définitivement réglée car liée à la diversité des statuts cantonaux.

L'entrée en vigueur du Masterplan limite notre liberté d'action notamment en matière de choix de spécialisation. Les ordonnances d'application de la LHES révisée prévoient la mise en oeuvre de Master of Advanced Studies (MAS) en lieu et place des études postgrade. Ceci s'accompagne d'une augmentation des exigences de qualité et de financement des nouveaux produits. Dès 2006, la Confédération ne finance plus les activités postgrade.

En 2005, la HES-SO a financé directement les instituts de recherche pour un montant de 9 millions de francs, soit plus de 770 mois/homme de travail. Pour ce qui concerne les réseaux de compétences, 43 projets ont été financés pour un montant de CHF 6 377 557 ou 546 mois. Dans les domaines Santé et Travail social, 50 projets ont été financés pour CHF 1 339 145 ou 114 mois. L'arrivée d'un « directeur » de la Ra&D (Vice-président en charge) doit permettre d'apporter des réponses aux préoccupations émises.

Stratégie et objectifs de développement 2004-2007	Réalizations 2005	Commentaires
<p><b>Plan directeur de la Haute école spécialisée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>réduit le nombre de ses centres de compétences, véritables centres de transfert, en leur intégrant notamment les instituts existants.</li> <li>étudie un rapprochement institutionnel avec le Centre CIM de Suisse occidentale.</li> </ul>	<p>Cet objectif est réalisé. L'effort est porté sur le renforcement des instituts dans les différentes écoles.</p> <p>Le dossier n'a pas avancé, le CCSO développe sa propre stratégie, dans certains cantons de nombreuses collaborations sont en cours avec les antennes du CCSO.</p>	<p>L'organisation de la recherche dans les domaines Santé et Travail social doit faire l'objet d'analyses en relation avec le résultat de l'évaluation des réseaux en 2006.</p>
<p><b>2.8. Collaborations</b></p> <p>La HES-SO intensifie et coordonne les collaborations avec les milieux économiques et scientifiques suisses ou étrangers et participe activement au développement des HES.</p> <p>Elle collabore avec les autres hautes écoles et crée pour cela un service centralisé.</p>	<p>La HES-SO a intégré le consortium Alliance, elle renforce sa position dans les projets européens, participe aux masters conjoints en architecture et en cinéma, renforce son Master postgrade en Nanotechnologies. Sur le plan des HES suisses, elle est désormais pleinement impliquée dans les commissions spécialisées de la CSHES.</p> <p>Le Président du comité directeur est membre depuis fin 2005 du comité directeur des conférences suisses des hautes écoles (préfiguration de la conférence unique des recteurs des hautes écoles), de même que du groupe de travail sur les accords de Nice (accord de reconnaissance des diplômes avec la France).</p> <p>Le consortium Alliance joue désormais ce rôle.</p>	<p>La professionnalisation de la conduite de la HES-SO permet désormais une meilleure intégration aux superstructures nationales.</p>
<p><b>2.9. Mobilité</b></p> <p>La HES-SO crée les conditions cadres pour faciliter la mobilité des étudiant-e-s et des professeur-e-s.</p>	<p>La HES-SO a confié la gestion des contrats internationaux du programme ERASMUS au bureau MOVE de la Haute école valaisanne. Ce dernier assure la promotion des échanges en faveur de toutes les écoles.</p>	<p>Le budget annuel de soutien aux étudiants de CHF 950 000.- est désormais utilisé selon les propositions des conseils des</p>
<p><b>2.10. Structure de conduite</b></p> <p>La HES-SO, école à sites multiples, se donne une structure de conduite adéquate.</p>	<p>La nouvelle structure de conduite est opérationnelle depuis la fin 2005.</p>	

	Stratégie et objectifs de développement 2004-2007	Réalizations 2005	Commentaires
<b>Plan directeur de la Haute école spécialisée</b>	<b>2.11. Communication</b> La HES-SO se dote des moyens nécessaires à assurer sa communication tant interne qu'externe.	La construction d'un Corporate commun se poursuit avec l'harmonisation des annonces presse, l'amélioration du site Internet. de même que le développement de brochures communes.	La HES-SO doit intensifier ses efforts communs en vue de présenter l'image d'une institution romande de premier plan sans « étouffer » ses membres.
	<b>2.12. Infrastructures</b> La propriété des infrastructures doit faire l'objet de nouvelles règles au travers de la nouvelle convention intercantonale.	Cet objectif n'a pas été traité en 2005	L'OFFT a commandé dans le cadre du Masterplan un relevé exhaustif des locaux. Le travail sera réalisé en 2006.
	<b>2.13. Gestion financière</b> La HES-SO gère ses finances de manière autonome selon les principes de la transparence et de la prudence. Elle se dote des instruments de gestion nécessaires.	L'exercice comptable 2005 a permis de renforcer les méthodes de travail. Il met en évidence un besoin accru de controlling et d'harmonisation des méthodes dans les écoles.	Plusieurs sites des filières Santé et Travail social doivent encore affiner la qualité des données saisies de même que l'utilisation des applications informatiques.

## 3

## Objectifs des missions de soutien

(plan financier et de développement 2004-2007)

## Politique du personnel

## 3.1 Buts de la politique des ressources humaines

La politique des ressources humaines au sein de la HES-SO répond à la nécessité de faire converger la mission et les besoins d'une organisation évolutive avec ceux des individus qui la composent.

Les objectifs généraux de la politique du personnel de la HES-SO sont :

- d'assurer un enseignement de qualité et de haut niveau
- de garantir la qualification de son corps enseignant tant au niveau scientifique que didactique
- d'accroître la mobilité de son personnel enseignant;
- d'offrir à son personnel des conditions de travail et d'emploi appropriées visant à développer motivation et compétences.

La mission principale de la HES-SO étant de dispenser un enseignement axé sur la pratique et préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, l'établissement et la mise en application de conditions cadres pour l'engagement du personnel d'enseignement et de recherche de la HES-SO ont pour but premier de permettre à la HES-SO de remplir cette mission.

## 3.2 Statut cadre unique

En cours d'élaboration, la définition des composantes d'un statut cadre unique et les conditions cadres de référence régissant les activités des enseignant-e-s et des collaborateurs de l'enseignement et de la recherche dans les domaines d'études de la HES-SO ont

La HES-SO prévoit les modifications réglementaires prévues dans les cantons (pour les écoles membres de la HES-SO) afin de garantir le respect d'une politique générale du personnel.

Les instruments de pilotage des activités (application de gestion « académique » commune notamment par les feuilles de charge) ont été mis en place dans toutes les écoles durant l'année 2004.

La mobilité des enseignants demeure très relative, elle est plutôt en expansion dans les programmes postgrade.

Les échanges sont favorisés par une rubrique « emplois » du site internet de la HES-SO qui apporte une certaine transparence à la demande.

Les conditions de travail, notamment le respect du principe d'équité à l'intérieur de la HES-SO, dépendent fortement du statut en cours d'études.

Dès 2005 une commission unique du statut du personnel réunissant toutes les catégories de personnel a été mise en place (septembre 2005). Cette commission élabore un projet de statut commun répondant aux exigences d'une haute école de la taille de la HES-SO.

L'application des décisions demeure hétérogène, la multiplicité des statuts des écoles complique le travail.

Le succès des programmes de mobilité interne à la HES-SO est fortement lié à la mise en œuvre du modèle de Bologne, notamment des orientations de troisième année (horizon 2007-2008).

Les travaux planifiés en 2005-2006 prennent également en compte les exigences de la convention S2 quant à la mise en œuvre d'un statut cadre dans un délai de 5 ans. Les travaux

**Objectifs des missions de soutien**

(PFD 2004-2007)

notamment pour objectifs d'impliquer le personnel d'enseignement et de recherche aux divers changements organisationnels, de partager et diffuser les valeurs qui les sous-tendent, et au final de mieux répondre à la mission qui est celle de la HES-SO.

La Présidence rencontre très régulièrement les associations de professeurs afin de les informer et de tenir compte de leurs préoccupations. Les associations fédérées sous le non de FAP (Fédération des associations du personnel d'enseignement) pour la SO et de Coordination S2 pour la S2 pour les domaines Santé et Travail social jouent également un rôle de relais important vers toutes les personnes intéressées au développement de la HES-SO.

La commission statut du personnel est majoritairement composée de représentant-e-s du personnel.

sont évidemment rendus plus complexes et plus longs par la fusion des deux institutions SO et S2 et les modifications de la LHES qui confirment l'adhésion de nouveaux domaines (Musique et Arts visuels notamment).

**3.3 Corps intermédiaire**

La dotation de la HES-SO en corps intermédiaire se situe globalement dans la moyenne suisse. Le taux moyen de progression sera de quelque 10 % ces prochaines années. Il convient toutefois de remarquer ici que l'augmentation prévue sera plus importante dans les hautes écoles de gestion, vu la modestie de la dotation initiale. D'une manière générale, la HES-SO s'inspire des recommandations de la CSHES du 14 mars 2003.

La part du corps intermédiaire a été fortement améliorée dans le domaine Economie et services (hautes écoles de gestion). Par contre, elle demeure extrêmement faible dans les domaines Santé et Travail social.

Cette situation parfaitement incompatible avec le statut de haute école doit faire l'objet de mesures correctives dans les cantons.

Pour ce qui concerne le corps intermédiaire, la question du plan de carrière n'est pas réglée et fait l'objet de réflexions sur le plan fédéral.

**3.4 Pilotage et mise en oeuvre**

La politique des ressources humaines doit satisfaire les besoins et exigences de l'institution HES-SO et ceux du personnel d'enseignement et de recherche. Elle est par conséquent le résultat d'une démarche impliquant tous les partenaires concernés (dirigeants, cadres, collaboratrices et collaborateurs, et représentant-e-s des associations du personnel).

Les conditions cadres sont fixées, elles sont renforcées par les recommandations de la Conférence suisse des HES (CSHES) en la matière.

Le Comité stratégique fixe les conditions cadres d'engagement du personnel d'enseignement et de recherche.

Les conditions cadres sont établies mais les réglementations demeurent cantonales.

## Objectifs des missions de soutien (PFD 2004-2007)

### Finances

La HES-SO est établie sur une mise en commun substantielle de ressources financières. Les dispositions du Concordat intercantonal HES-SO fixent un modèle de financement très performant de type « pot commun », dans lequel la fonction de redistribution des contributions financières et des subventions appartient aux organes centraux.

A ce titre, les organes dirigeants de la HES-SO disposent d'une forte capacité à définir et à mettre en œuvre la stratégie.

La mise en application depuis le 1er janvier 1999 du système financier de la HES-SO confirme son bon fonctionnement sur la durée, tant sur le plan du financement, de l'allocation des ressources, que des équilibres généraux.

Quatre exercices comptables ont ainsi pu être bouclés dans le respect des budgets et du cadre financier. De plus, le système financier répond aux exigences élevées qui lui sont posées, à savoir pour l'essentiel sur trois plans principaux :

1. clarté et transparence
2. efficacité, efficience et économie
3. équité

#### 3.5 Objectifs en matière de financement

- a) Efforts de rationalisation pour l'ensemble des missions HES tout en assurant un haut niveau qualitatif des prestations.

Plusieurs cantons n'ont pas été en mesure de contenir ou supprimer le financement des conditions locales particulières. Les fluctuations négatives du nombre d'étudiant-e-s pèsent très lourdement sur les finances cantonales.

Les coûts par étudiant sont en constante diminution et sont, pour de nombreuses filières, les plus bas de Suisse. Un projet d'amélioration de l'efficience a été lancé en septembre 2004. Plus de 130 mesures d'amélioration de l'efficience ont été évaluées.

Le premier train de mesures touche les sujets suivants :  
**Nouvelle gouvernance**

1. Diminution du nombre de membres des comités directeurs et du nombre de commissions.  
Les deux comités directeurs sont fusionnés en un seul comprenant 13 membres au lieu de 23. Les commissions ont été réduites de 16 à 4 et 2 conseils ont été créés.

Les déséquilibres structurels liés aux étudiants étrangers se confirment et seront exacerbés avec l'arrivée des domaines artistiques.

L'évaluation d'un nouveau modèle de financement doit notamment permettre de limiter les effets des variations d'effectifs, à la baisse comme à la hausse.

La Confédération et les cantons étudient un système de financement par coûts forfaitaires découplés des charges effectives des écoles. Ceci pourrait déboucher sur une diminution très importante des moyens financiers mis à disposition.

**Objectifs des missions de soutien**

(PFD 2004-2007)

2. Préavis des domaines pour les décisions d'investissements liés aux missions HES.  
Mesure en vigueur dès 2006.
3. Optimisation de l'utilisation des capacités d'enseignement par une balance des charges, sous l'égide des responsables de domaine.  
A réaliser, mais difficilement applicable sur le plan pratique.
4. Rationalisation de l'offre des modules à options.  
En cours d'analyse dans les domaines.
5. Coordination renforcée en matière de communication et de publication.  
A réaliser, un réseau de répondant-e-s communication a été mis en place et fonctionne.
6. Optimisation des taux d'encadrement.  
Des benchmarks sectoriels doivent être réalisés en 2006.
7. Fixation d'une limite plafond pour les charges administratives (cumul écoles / établissement).  
Pas encore réalisé.

**Missions HES élargies**

8. Détermination d'un plan stratégique avec objectifs à long terme pour les missions HES élargies.  
Réalisé dans le cadre du plan financier et développement 2008-2011.
9. Amélioration de la structure de financement de la Ra&D.  
Fait partie de l'étude du nouveau modèle financier.
10. Autofinancement des prestations de service.  
En voie de réalisation.

**Dispositif de formation pratique HES-S2**

11. Transfert aux praticiens formateurs de l'ensemble de l'encadrement pédagogique des étudiant-e-s pendant les périodes de formation pratique et suppression de l'encadrement clinique par les sites de formation.  
A évaluer en 2006.

## Objectifs des missions de soutien

(PFD 2004-2007)

12. Suppression des indemnités aux étudiant-e-s en relation avec la formation pratique HES-S2 (le groupe Efficience et le comité directeur sont conscients que cette mesure est en dehors du périmètre HES-S2).

Discussion politique en cours avec la CRASS (Conférence romande des affaires sanitaires et sociales).

Cette mesure ne touche pas le budget de la HES-SO. Elle donne un signe très négatif quant à l'évolution des études dans les domaines concernés.

### Modèle financier

13. Financement bloqué des loyers supplétifs par paliers de +/- 10% ou +/- 15% par école.

Fait partie de l'étude du nouveau modèle financier.

### Revenus

14. Clause d'indexation de la taxe d'études dès 5% d'inflation.

Décidée.

### Coordination régionale et nationale

15. Répartition du portefeuille des prestations entre HES et Unis.

Discussion nationale en cours.

### Références benchmarks au niveau opérationnel

16. Promotion et infrastructures pour le travail à distance.

Installation d'un réseau de visio-conférence décidée.

17. Informatique personnelle financée par chaque étudiant.

En voie de généralisation en collaboration avec l'EPFL.

18. Participation forfaitaire de l'étudiant aux frais en cas de remédiation.

A réaliser.

b) Utilisation optimale de la réserve stratégique (10% du budget).

Un nouveau modèle d'organisation et de financement des projets a été mis en œuvre dès 2005. Il vise à mieux financer le socle de fonctionnement des instituts de recherche dans les écoles et à limiter, voire supprimer, le financement par « arrosage » d'une multitude de petits projets.

c) Fixation d'un cadre financier pour les conditions cadres du personnel

Traité en 2006 par la commission statut du personnel

**Objectifs des missions de soutien**  
(PFD 2004-2007)

d) Efficience des instruments de pilotage en relation avec la structure de conduite.

Les applications communes de gestion (AGX) ont été développées et installées dans toutes les écoles des domaines Santé et Travail social.  
L'application de gestion de la formation pratique est pleinement opérationnelle.

La gestion des serveurs dédiés aux AGX est confiée à la HES-SO Fribourg.

e) Aménagement du modèle financier.

- En principe, disparition des conditions locales particulières (financements directs par les cantons partenaires), sous réserve de cas particuliers éventuels.

Certaines écoles de la HES-SO continuent à développer des CLP importantes. Ceci doit faire l'objet d'analyses poussées. La baisse tendancielle des budgets mis à la disposition des écoles atteint ses limites.

- Etude de l'aménagement éventuel du dispositif de financement des études principales lié au nombre d'étudiants.

Le système mis en place à l'EHL est désormais appliqué également à l'école d'ingénieurs de Changins depuis la rentrée 2006.

f) Synergies organisationnelles.

Celles-ci sont visées sur plusieurs plans, à savoir pour l'essentiel :

- Intégration de la HES-SO et de la HES-S2 à tous les niveaux.
- Limitation du nombre d'étages hiérarchiques et développement de la transversalité dans les structures.
- Economies d'échelle par la mise en commun de ressources pour l'ensemble du réseau (par exemple : informatique, communication, égalité des chances).

Le projet de convergence est terminé et la HES-SO est unifiée (hormis ses bases légales).

Des projets locaux sont en cours comme par exemple la création d'un campus à Yverdon qui réunit ingénieurs et économistes sur un site unique de plus de 1300 étudiant-e-s.

La simplification du fonctionnement de la HES-SO a été confirmée en 2005.

g) Développement du système d'information et de gestion.

Réalisé.

Les efforts se concentrent désormais sur l'amélioration des logiciels notamment en terme de facilité d'utilisation et de performance, de même que sur les outils d'extraction et de mise en valeur des données contenues dans les bases.

**Objectifs des missions de soutien**  
(PFD 2004-2007)

**3.6 Objectifs relatifs à la création et à l'aménagement de sources de financement**

Dans ce domaine, la HES-SO confirme sa politique quant aux taxes d'études pour le niveau diplôme (CHF 500.- par semestre). La stratégie de développement de sources de financement externes se concentre sur la recherche de l'augmentation du cofinancement par des tiers pour les missions HES élargies (Ra&D et formations postgrade). La HES-SO a pour objectif de principe une hausse des niveaux minimaux actuels (10% pour la Ra&D et 50% pour les formations postgrade). La définition plus précise de cet objectif et de ses modalités de réalisation est en cours.

Les conventions d'objectifs relatives au financement de la Ra&D poussent désormais le financement par des tiers à 50% des montants obtenus.

## Egalité

**3.7 Objectifs stratégiques de l'Egalité**

Les quatre axes principaux suivants ont été retenus :

a) Représentation paritaire des femmes

Selon les statistiques 2001-2002, la HES-SO ne compte que 21,9 % de femmes professeures et 34,9% d'étudiantes. De plus, cette proportion est notoirement plus faible dans les écoles d'ingénieur-e-s, raison pour laquelle la HES-SO a mis la priorité dans ce secteur. A moyen et à long termes, l'objectif sera d'atteindre la parité dans toutes les filières de la HES-SO.

Concernant plus particulièrement la représentation des femmes professeures, la HES-SO vise à développer des méthodes de recrutement qui tiennent compte de la spécificité des parcours féminins, par exemple le fait que ceux-ci soient souvent interrompus par des contraintes familiales.

Traité plus haut.

**Objectifs des missions de soutien**  
(PFD 2004-2007)

b) Enseignement

Pour ce qui concerne l'enseignement, il convient particulièrement de choisir et développer des contenus de cours qui répondent aux intérêts des étudiantes et d'introduire des techniques pédagogiques qui leur soient favorables.

c) Communication

Dans le domaine de la communication interne et externe, la HES-SO développe une communication et un marketing mieux orientés vers la population féminine.

d) Une action qui s'inscrit dans la durée.

Ces efforts déploieront leurs effets dans une perspective à long terme. Etablir des conditions cadres favorables au recrutement tant des étudiantes que des professeures, chercheuses ou collaboratrices scientifiques, ne peut se concevoir qu'à l'appui d'un changement de mentalités et d'habitudes. C'est donc un engagement de longue haleine.

Poursuite des actions 2004.

Plusieurs initiatives visant à encadrer les jeunes femmes en formation dans un milieu quasi exclusivement masculin sont en cours dans les écoles concernées.

Poursuite des actions 2004.

La plateforme égalité conseille les auteur-e-s en termes de féminisation des textes (langage épïcène) et d'équilibre des représentations hommes-femmes dans les brochures de présentation des filières.

Poursuite des actions 2004.

Un plan d'action est établi pour la période 2004-2007.

De même, une série d'objectifs opérationnels ont-ils été déterminés dont les priorités doivent encore être décidées par la Commission Egalité.

Parmi les objectifs déjà définis:

- Réaliser pour la première fois un projet commun à toutes les 7 HES de Suisse. Il s'agit du projet « fia-Info-lunch » qui consiste à sensibiliser les filles des écoles professionnelles à fréquenter les filières techniques;
- Poursuivre les projets WINS, de mentoring et les autres projets courants qui se terminent en fin 2004 et dans le courant de l'année 2005 ;
- Rédiger des nouveaux projets dont la conception a eu lieu en 2004 ; et d'autres dans les secteurs de la Santé et Travail social ;
- Réaliser d'autres projets qui concernent le corps professoral et les femmes actives dans la vie professionnelle ;

Programme « Future ingénieure »  
Programme WINS (Women in Science »  
Programme Mentoring  
Atelier de formation continue pour les enseignant-e-s prévu à la rentrée 2006.

Projet Business career Women (plateforme de réseautage) et les études postgrade en management, organisation, communication.  
Réflexion à venir avec le nouveau dispositif mis en place en 2006.

---

**Objectifs des missions de soutien**  
(PFD 2004-2007)

- Réaliser des projets transversaux (sensibilisation au genre du personnel de la HES-SO ; utilisation du langage épïcène ; recrutement de personnel) qui seront bénéfiques pour la promotion des chances dans l'ensemble des domaines de formation des écoles.

## **Annexes**

- ⇒ Vade-mecum 2005-2006
- ⇒ Tableau présentant les quotas de référence, par filière et par site, pour les dispositions d'application de la régulation des admissions dans certaines filières.