

# Plan de développement 2021 – 2024

Haute école de travail social et de la santé | EESP | Lausanne

## Introduction

Instance qui a adopté le plan de développement : Direction

Date d'adoption du plan de développement : Adoption des lignes directrices en juillet 2019

Date du préavis du Conseil représentatif : 11 & 13 novembre 2019

Remarques du Conseil représentatif : les observations et propositions ont été discutées et intégrées dans le plan de développement

Prise de position du Conseil de Fondation : par son bureau

Personnes de contact : Elisabeth Baume-Schneider, directrice & Angélique Fellay, directrice adjointe

## Remarques générales

Le plan de développement s'inscrit, du point de vue stratégique, dans une continuité permettant d'une part de répondre aux missions particulières confiées par le Canton de Vaud, et d'autre part de contribuer au développement des projets menés au sein de la HES-SO, en particulier dans le périmètre des domaines du travail social et de la santé. Du point de vue opérationnel, il vise à stabiliser les éléments de nouvelle gouvernance définie en 2019 afin de poursuivre la mise en œuvre d'une organisation interne adaptée au contexte et à nos missions. Il prévoit la consolidation d'une culture institutionnelle basée sur la transparence, la participation, la concertation et le travail en transversalité au sein de la Haute école.

Quatre enjeux principaux étaient retenus dans le plan de développement 2015-2020, soit : l'adaptation de la structure de la Haute école et de ses cadres réglementaires aux nouvelles lois et conventions, l'engagement de travaux de réhabilitation d'un bâtiment, la gestion du transfert de la filière ergothérapie à l'horizon 2020 et le développement des réseaux de compétences. Un point de situation est établi pour chaque enjeu en page 5.

L'expertise des différentes filières et unités se traduit par des projets et résultats en conformité avec les objectifs posés dans le cadre du précédent plan de développement et par des actions contribuant à positionner la Haute école dans son environnement tertiaire.

Les éléments de stratégie académique et de positionnement institutionnel de la Haute école sont issus de réflexions menées au sein du Collège des responsables académiques, ci-après CORE et d'une discussion avec le Conseil représentatif, ci-après CREP.

## Vision 2024

### Identité de la Haute école

- **Une nouvelle identité visuelle et des valeurs confirmées**

Lors de la création de la Haute école en 1954, Claude et Monique Pahud, ont affirmé la nécessité de professionnaliser la prise en charge de « l'enfance inadaptée » et de reconnaître une expertise aux métiers des champs du travail social et de la santé. Aujourd'hui, dans le sillage de cet état d'esprit pionnier et afin d'être en conformité avec la terminologie et la diversité des missions des hautes écoles vaudoises de type HES, une nouvelle identité visuelle s'impose.

La démarche menée avec une agence de communication et en associant le personnel et les étudiant·e·s a ainsi abouti à un changement de nom et de visuel. La Haute école devient HETSL, Haute école de travail social et de la santé Lausanne. Ce choix est en cohérence avec l'environnement dans lequel elle évolue et avec sa mission de formation tertiaire universitaire axée sur la pratique. Notre Haute école est en effet profondément ancrée dans les champs du social et de la santé et dans le tissu socio-économique et culturel régional ; elle participe activement aux missions de formation et de recherche mentionnées dans le mandat de prestations quadriennal établi avec le Rectorat de la HES-SO et évolue dans un réseau national et international. Nous développons nos projets en vue d'analyser, d'anticiper et d'accompagner les défis sociaux.

La démarche participative menée dans le cadre de ce projet a par ailleurs montré et/ou confirmé les valeurs d'expertise dans le champ académique et de responsabilité d'efficacité sur les terrains professionnels du social et de la santé. L'ouverture à la singularité dans le domaine de la formation, l'égalité des chances, un attachement à la culture participative et un engagement citoyen font également partie des valeurs phares de la Haute école, valeurs qu'il s'agit de préserver et de développer. Nous souhaitons contribuer au développement d'une société inclusive et soucieuse de l'équilibre environnemental, avec la cohésion sociale, la justice et une prospérité partagée en guise de colonne vertébrale à laquelle arrimer nos réflexions et actions.

- **Une transversalité accrue**
  - **en matière de gouvernance**

Que ce soit au niveau de la gouvernance ou au niveau des différentes missions menées, la Haute école accorde une importance particulière à la cohérence institutionnelle de ses actions et décisions.

L'attention portée par la Haute école à la transversalité met au cœur des processus de travail et décisionnels la communication, la transparence et l'équité de traitement, en restant fidèle à sa culture participative interne. Les expériences menées montrent la nécessité d'avoir des processus institutionnels clairement lisibles, décrivant les rôles et responsabilités des parties prenantes, dans le respect des expertises individuelles. Cette culture institutionnelle passe par des processus collectifs de décision, qui prennent du temps mais qui permettent de meilleures consolidations des dossiers. Une simplification de notre corpus réglementaire est en cours ; elle amènera une meilleure lisibilité et une plus grande solidité. Il s'agit d'être en conformité avec la réalité et avec nos pratiques internes, tout en respectant le droit supérieur. Un travail de refonte d'un nouveau règlement interne est en cours de finalisation ; il vise à préciser le périmètre et les compétences des instances et des nombreux espaces institutionnels, conférences, commissions, groupes de travail, etc.

Les différentes conférences (plénières, des enseignants, du corps intermédiaire, du PAT) sont autant de lieux institutionnels qu'il s'agit de continuer à privilégier et à développer pour prendre connaissance, discuter, préavisier des thèmes stratégiques de notre Haute école.

Conformément aux injonctions découlant de l'accréditation de la HES-SO, il conviendra également de préciser les modalités de renforcement de la participation des étudiant·e·s, déjà organisé·e·s en quatre organisations, dont une association d'alumni.

o **en matière de gestion des ressources humaines**

Dans le sillage de la LHEV, un vaste travail de rédaction d'un nouveau règlement du personnel, mené en concertation avec l'Association du personnel (ci-après AP) et le CREP, va se concrétiser par un document de référence dont l'architecture permet l'application de la politique RH pour l'ensemble du personnel PER et PAT. Pour le PER, une commission de planification et relève a été constituée ; elle assume une responsabilité importante, conformément à notre directive interne relative à l'évaluation de la période probatoire du personnel d'enseignement et de recherche et au renouvellement contractuel des professeur·e·s ordinaires et associé·e·s. Cette commission verra son cahier des charges précisé et enrichi, notamment en ce qui concerne la politique de relève ou les éléments qui permettent le passage entre les différents profils ME, PA et PO. En matière de relève, un des enjeux consistera à favoriser l'émergence de personnes au double profil en réfléchissant à de possibles modèles permettant à des assistant·e·s de type HES d'acquérir les années de pratique nécessaires et de réintégrer notre Haute école.

Pour le PAT, la mise en œuvre dès octobre 2019 d'une politique salariale plus transparente et équitable, avec l'élaboration d'un nouveau catalogue de fonctions internes et l'adoption d'une nouvelle échelle de traitement, nécessitera l'établissement de cahiers des charges. Il est également prévu de constituer une Commission paritaire d'évaluation des fonctions.

o **en matière de collaborations internes**

Dans la perspective de valoriser le travail et le positionnement de notre Haute école, favoriser des démarches de fertilisations croisées entre les activités menées par le personnel académique (PER) et le personnel administratif et technique (PAT), permet d'impliquer l'ensemble du personnel. Il convient de déterminer conjointement les priorités et les outils de pilotage garants d'une mutualisation utile des ressources et des expertises respectives. A titre exemplatif, la mise en œuvre du PEC2020 au travers d'un pilotage impliquant autant le corps enseignant que le service informatique, le service des admissions et gestion des étudiants ou encore le service de la communication montre les opportunités de travailler en commun en amont et durant les projets.

Il est pertinent de porter l'accent sur le développement de projets transversaux entre la formation de base (bachelor, master et 3<sup>e</sup> cycle), la formation continue et les activités de recherche et de prestations de services. A titre exemplatif, les étudiant·e·s mentionnent régulièrement dans les observations relatives à l'évaluation des modules leur satisfaction par rapport aux exemples tirés de la recherche comme de la pratique. Les collaborations internes accrues ne signifient aucunement de renoncer à la diversité de notre réseau de vacataires qui permettent d'enrichir de manière significative les enseignements.

o **en matière de culture tertiaire et de positionnement de la Haute école**

S'il convient d'affirmer la spécificité de la discipline et des professions des domaines du travail social et de la santé au travers de la filière ergothérapie, il ne saurait être question d'insulariser notre Haute école. Que ce soit au sein du réseau des hautes écoles vaudoise de type HES, au sein du réseau HES-SO ou du réseau des hautes écoles en Suisse ou à l'étranger, il s'agit de poursuivre et de consolider le positionnement de la Haute école en lui donnant clairement une dimension académique professionnalisante. La formation de base vise à donner une formation théorique, méthodologique et pratique de niveau tertiaire universitaire. Le concept pédagogique, fondé sur de multiples méthodes d'enseignement (cours, exercices, classes inversées, etc.) est basé sur une pédagogie de l'alternance intégrative qui associe les espaces de formation théorique et pratique autour d'objectifs de formation communs. La formation continue favorise de fructueuses concertations et collaborations avec les terrains professionnels, véritables terreaux d'expériences et d'expertise pratiques. Elle permet également de tisser des collaborations interinstitutionnelles en fonction des orientations souhaitées par le canton de Vaud. Nous pensons au Concept 360<sup>0</sup> qui, fort opportunément, met en relation des compétences sociales et pédagogiques pour répondre aux besoins de tous les élèves et favoriser l'intégration et la réussite scolaire. A l'instar des autres filières et

unités, le LaReSS, notre laboratoire de recherche, stimule les contacts avec les partenaires académiques, avec les terrains, les instances politiques et les administrations publiques. Il produit, renouvelle et diffuse des connaissances scientifiques. Il soutient la relève et développe la communication des résultats des recherches dans le cadre de l'enseignement, dans les journaux professionnels, dans les médias, les revues scientifiques. La collaboration avec les partenaires professionnels s'en trouve aussi renforcée. Il importe de veiller à une cohérence entre les cursus du Bachelor, du Master et des études du troisième cycle. En parallèle, il s'agit de positionner notre Unité de formation continue dans une dynamique de complémentarité face aux formations ES et au sein du « marché » des formations certifiantes reconnues par les OrTra en développant des cursus adaptés aux exigences légales fédérales. Une démarche pilote dans le domaine de l'art thérapie laisse entrevoir des pistes de collaboration prometteuses.

### **Cadre général d'action**

- ***Les enjeux des HES***

La Haute école de travail social et de la santé affirme son identité dans le domaine tertiaire d'une part en s'appuyant sur son patrimoine de connaissances scientifiques, ses réseaux et sa participation à la HES-SO, et d'autre part exprime sa dimension professionnalisante en se projetant dans de prometteuses collaborations permettant d'anticiper et de répondre aux défis sociaux et culturels à venir.

Dans une perspective de positionnement tertiaire et de promotion de la relève, nous avons mené avec succès une première étape visant à engager progressivement une cohorte significative d'assistant·e·s HES. Nous avons adopté une directive précisant notre politique institutionnelle, soit l'engagement de 20 à 25 % d'assistant·e·s par rapport à l'ensemble du personnel PER, et un soutien appuyé aux formations de master et de doctorat. Désormais, il y a lieu de développer une véritable politique RH et académique de ce corps intermédiaire. La Haute école participe à des programmes de swissuniversities (Career2SW, mais aussi programmes doctoraux) en concertation avec la HES-SO concernant la valorisation des doubles profils, afin de continuer à développer un corps professoral riche à la fois en expériences de terrain et en expertise académique.

- ***Les relations avec le Conseil de Fondation, le Rectorat, les domaines, les autorités cantonales et les partenaires***

Nous pouvons compter sur la précieuse disponibilité du Président du Conseil de fondation, des membres du Bureau et du Conseil de Fondation. Conformément aux statuts, les objets relevant de la compétence du Conseil sont discutés dans un environnement propice au débat d'idées. Le CREP, dans le cadre des discussions liées à l'adoption du plan d'intention a formulé une requête concernant la participation d'un·e de ses membres au Bureau du Conseil de Fondation afin de consolider son implication dans les organes décisionnels de notre Haute école.

Nous entretenons de bonnes relations avec le Rectorat de la HES-SO. L'enjeu consiste à évoluer dans un cadre favorisant un travail commun en priorité pour les missions académiques, tout en laissant une marge d'autonomie aux hautes écoles pour développer leurs projets en prenant en considération leur ancrage régional ou leurs spécificités en matière de formation ou de recherche. Les contraintes de la concertation semblent parfois contraignantes, par rapport aux résultats à en attendre ; le modèle complexe de gouvernance de la HES-SO peut parfois conduire à une démobilisation du personnel dans les hautes écoles, au vu de la contribution aux nombreux groupes de travail, avec parfois des mandats insuffisamment précis pour les participant·e·s. Par ailleurs, la spécificité du modèle vaudois dans le périmètre de la HES-SO nécessite une concertation à l'échelon cantonal. Elle favorise un dialogue exigeant et de qualité avec le Rectorat quant à l'équilibre à trouver pour contribuer au succès de la HES-SO, qui contribue à notre visibilité sur le plan national et international, et pour conserver une autonomie et des responsabilités au sein de la Haute école pour développer des projets efficaces et adaptés aux enjeux sociaux et sanitaire plus régionaux.

Au niveau des domaines, notre participation est importante et nous formulons l'hypothèse qu'elle est appréciée dans sa dynamique d'entraînement, grâce à l'expertise des membres du PER qui nous permet de participer à bon nombre de dossiers stratégiques. Que ce soient les travaux concernant les plans d'études TS à mettre en œuvre en 2020 ou les plans d'études ER à mettre en œuvre en 2022, le travail au sein des domaines est indispensable et bénéfique. Il en va de même pour les filières Master et pour le doctorat. Dans un environnement stimulant et néanmoins concurrentiel, la HES-SO est un partenaire considéré comme un élément moteur.

La collaboration avec la DGES est vivement appréciée dans sa dimension de dialogue et de conseil. Les contacts sont clairs, se déroulent dans un climat de confiance réciproque et permettent d'aborder les dossiers et les enjeux budgétaires de manière concertée et dans une dynamique de collaboration entre les hautes écoles vaudoises de type HES.

- ***La structure organisationnelle de la Haute école et la participation des parties prenantes à la gouvernance***

Le statut de Fondation confère à notre Haute école une marge de manœuvre hautement appréciée, tout en appliquant par analogie le corpus réglementaire découlant de la LHEV. Les développements récents ont démontré la nécessité d'une direction renforcée, se réunissant en Comité de direction (CoDir), permettant d'assumer avec efficacité les dimensions stratégiques, académiques, RH, financières et administratives de l'institution. Des services et unités en état-major et un Bureau de direction (BDir) intégrant les responsables de la qualité, de la communication et de l'informatique en sus du CoDir, correspondent à ce qui peut être attendu de la structure d'une Haute école aujourd'hui.

Un étroit travail de concertation est mené conjointement avec le CORE, pour élaborer notre politique générale de développement, définir les orientations stratégiques académiques nécessaires à la réalisation et à l'évolution de nos missions et veiller à notre représentation au sein des instances de la HES-SO ou au sein de conseils d'autres partenaires et institutions.

La collaboration entre la direction et les décanats et unités académiques est mise en œuvre progressivement de manière plus concertée, en particulier pour ce qui a trait aux ressources académiques et aux projets prioritaires à développer.

Les contacts avec le CREP et l'AP sont fructueux et contribuent à une évolution de la gouvernance, sans rupture, avec la nécessité de dialoguer et de négocier avec les deux partenaires institutionnels principaux.

Les contacts avec les associations d'étudiant·e·s sont de qualité, avec une ouverture sur des projets de nature sociale (Mouv'Burkina) ou environnementale (Reespire), avec par exemple l'installation d'un petit jardin permacole sur le site. Les étudiant·e·s attirent notre attention sur la nécessité de développer une communication regroupant toutes les informations les concernant, que ce soit pour leur cursus de formation, les différentes offres de soutien, ou encore la vie sur le campus.

***Point de situation sur les enjeux mentionnés dans le plan de développement 2015-2020 et perspectives d'avenir***

Quatre enjeux principaux étaient retenus dans le plan de développement 2015-2020, soit :

1. l'adaptation de la structure de la Haute école et de ses cadres réglementaires à la nouvelle Convention HES-SO et à la LHEV,
2. l'engagement de travaux de réhabilitation du bâtiment B,
3. la gestion du transfert de la filière ergothérapie à l'horizon 2020,
4. le développement des réseaux de compétences.

Le premier enjeu est un vaste chantier auquel il convient encore de contribuer en consolidant les directives et autres règlements concrétisant la politique définie dans le nouveau règlement du personnel à adopter. Il s'agira également de clarifier le statut des vacataires (entre 900 et 1000 intervenant·e·s chaque année) qui contribuent à la diversité et à l'expertise des cursus proposés tant en formation de base que continue. Ils permettent un enseignement au plus

près des préoccupations et besoins des terrains. La définition des contours d'une véritable politique de promotion de la relève à l'interne et à l'externe est également un enjeu significatif.

Le second enjeu a été mené à satisfaction. Nous avons profité de l'organisation du chantier pour améliorer de manière significative les équipements dans les salles de classe et auditoriums et mettre à disposition du personnel une cafétéria agréable et adaptée à l'augmentation du personnel. Certes, le bâtiment B présente de nombreuses contraintes (isolation phonique, modularité lacunaire des bureaux), mais l'isolation thermique est désormais adéquate, les locaux sont lumineux et la consommation d'énergie en nette diminution. Nous travaillons désormais sur un projet de construction d'une nouvelle structure dédiée au LaReSS (recherche et prestations de service) en priorité. En effet, les conditions de travail du personnel de recherche ne sont pas appropriées et pour certaines places de travail assurément non conformes à ce qui peut être raisonnablement attendu en termes d'environnement de travail (espace, lumière, etc.)

Le troisième enjeu n'a pas évolué si ce n'est que des contacts fructueux ont été mis en place avec la Direction de HESAV qui veille à associer la filière ergothérapie à certains événements institutionnels. Le transfert semble désormais plausible en 2024 et il s'agira d'anticiper et accompagner ce dossier stratégique avec les différents partenaires concernés, notamment avec l'appui de la DGES.

Le quatrième enjeu est concrétisé par le lancement, sous la responsabilité du LaReSS, de quatre réseaux de compétences qui en regroupant des compétences croisées dans des champs spécifiques permettent le développement d'enseignement, de recherches et de prestations d'excellence. Suite à une procédure interne les thématiques retenues sont traitées respectivement par les réseaux AVIF (âge, vieillissements et fin de vie), GeTS (genre et travail social), OHS (occupation humaine et santé) et Neurodev (participation sociale et troubles neurodéveloppementaux).

<b>Analyse SWOT</b>	
<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation de droit privée avec marge d'autonomie appréciable pour s'adapter aux évolutions des professions enseignées et des terrains professionnels.</li> <li>• Excellente reconnaissance des milieux professionnels et académiques.</li> <li>• Formations duales axées sur l'articulation entre pratique et théorie.</li> <li>• Longue expérience en matière de formation, de FC et de Ra&amp;D.</li> <li>• Quatre réseaux de compétences en plein essor.</li> <li>• Expérience et dynamisme du PER &amp; du PAT et stabilité du personnel.</li> <li>• Cohorte importante d'assistant·e·s HES.</li> <li>• Culture participative.</li> <li>• Excellente employabilité des étudiant·e·s diplômé·e·s.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de visibilité dans la société (confédération, canton, communes, autorités politiques) et dans les médias (projets de recherche, offres de formation, etc.).</li> <li>• Relations difficiles avec certains terrains professionnels, eux-mêmes confrontés à une évolution complexe de leur environnement.</li> <li>• Politique stratégique lacunaire en matière de collaborations internationales.</li> <li>• Typologie vaudoise et HES-SO des fonctions PER avec notamment absence du statut de professeur·e en pré titularisation conditionnelle (PTC).</li> <li>• Importante sollicitation du personnel avec risque de surcharge.</li> <li>• Peu d'expérience en matière de politique de relève du corps professoral.</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux plans d'études 2020 au niveau bachelor et au niveau master TS avec confirmation au niveau bachelor de la pertinence du modèle d'alternance intégrative entre théorie et pratique.</li> <li>• Nouveau plan d'études 2022 au niveau bachelor ER</li> <li>• Positionnement plus central de la formation pratique au sein du dispositif de formation et meilleure visibilité de la dimension professionnelle</li> <li>• Dynamique favorable aux projets novateurs en matière de Ra&amp;D et d'enseignement.</li> <li>• Dynamique favorable au développement de programme de formation tout au cours de la vie.</li> <li>• Diversification des programmes du FNS (Spark, etc.), d'Innosuisse et de l'UE.</li> <li>• Développement de nouveaux projets de formation de troisième cycle et de double profil de compétences par swissuniversities et par le FNS.</li> <li>• Excellentes collaborations avec les autres domaines de la HES, avec la HEP et avec les universités.</li> <li>• Collaboration avec le Centre LIVES dans le cadre du laboratoire d'innovation sociale du domaine TS.</li> <li>• Grand intérêt pour les postes mis au concours au sein du PER et engagement de profils intéressants pour le développement de la Haute école.</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence des différents niveaux de formation (ES, brevets fédéraux) et positionnement de la Haute école.</li> <li>• Multiplication par les Haute écoles universitaires de formations proches de celles proposées à la Haute école, et de recherches qui s'intéressent aux mêmes terrains et aux mêmes problématiques.</li> <li>• Augmentation de la concurrence pour l'octroi de subsides de recherche en Suisse et dans l'UE dans un cadre de financement limité.</li> <li>• Enjeux liés à l'exigence d'autofinancement de la FC et des PS, qui rendent nos offres infra-concurrentielles par rapport à celles des institutions qui ne sont pas soumises aux mêmes exigences.</li> <li>• Contraintes d'efficience qui peuvent avoir un effet démobilisateur sur le personnel.</li> <li>• Multiplication des procédures administratives chronophages, liées notamment à l'équilibre à trouver dans le modèle HES-SO.</li> <li>• Coopération concurrentielle entre les différentes HETS de la HES-SO.</li> </ul>

- **Vision**

Les éléments mentionnés dans le tableau d'analyse ci-dessus, notamment en termes de menaces ne sont pas autant de signaux de danger, mais des points de vigilance à prendre en considération dans une perspective d'équilibre à préserver.

A l'horizon 2024 et dans une perspective de continuité, nous aurons stabilisé en matière de gouvernance une politique de gestion concertée et transversale entre la direction et les différentes instances de la Haute école. Nous aurons développé des projets académiques novateurs et ambitieux tout en maîtrisant un équilibre budgétaire donné, en y associant l'expertise des décanats, des unités et des différents services de la Haute école.

En matière de gestion des ressources humaines, nous aurons défini une politique de planification et de soutien à la relève pour l'ensemble du PER et une politique valorisant des projets de formation continue pour le PAT. Nous aurons établi des indicateurs de gestion RH permettant une politique adaptée de soutien au personnel. Nous aurons défini un concept clair et juridiquement solide, relatif à la prévention, au soutien et aux actions à mener afin de concrétiser le principe de tolérance zéro en matière de harcèlement et de racisme sur le site de la Haute école. Nous aurons adopté une charte à ce sujet.

Sur le plan académique, le décanat TS, en collaboration avec le LaReSS, aura mis en œuvre le nouveau plan d'études, et développé en étroite concertation avec la responsable du département des ressources académiques une planification des ressources entre les différents profils du PER (PO, PA, ME, adjoint·e·s scientifiques – *compris dans le corps intermédiaire de la typologie HES.*) afin d'assurer la disponibilité nécessaire pour mener de front des activités d'enseignement et de recherche notamment.

Le décanat ER aura également mis en œuvre un nouveau plan d'études ; les profils de postes et l'évolution de la filière auront été discutés en étroite concertation entre la Haute école et HESAV en qualité de Haute école d'accueil de la filière dès 2024.

Du point de vue du nombre d'étudiant·e·s ER à former, nous souhaitons continuer à en augmenter le nombre car la demande de professionnel·le·s sur les terrains est importante et variée et les places de stages sont suffisantes pour accueillir les personnes en formation.

Pour la filière ER, l'enjeu prioritaire consiste à accompagner son transfert à HESAV, en prenant en considération les dimensions académiques, administratives, budgétaires et en matière de RH liées à ce projet.

Pour les deux filières, les collaborations avec les terrains, dans le cadre de la formation pratique, auront fait l'objet de documents de référence stabilisés afin de préciser la collaboration tripartite entre les étudiant·e·s, les lieux de stage et la Haute école.

Les relations avec les terrains auront également été renforcée au travers des contacts avec nos « ancien·ne·s étudiant·e·s » en formation de base ou continue pour constituer un réseau d'interlocuteur·trice·s et de référence pour enrichir nos compréhensions respectives des enjeux de la formation et de l'exercice des professions du social et de la santé.

En matière de formation continue, nous aurons développé un modèle permettant d'améliorer le degré de financement propre des prestations de l'Unité, tout en veillant à proposer des tarifs permettant de préserver l'accessibilité des différents publics cibles aux formations. Nous souhaitons définir en étroite concertation avec l'Etat une politique de veille en matière de formation continue et développer des projets sur mandat. Nous aurons mis en œuvre des collaborations notamment avec le Service de protection de la jeunesse et la HEP en vue de contribuer, tout en préservant les compétences des spécialistes, à développer des synergies en particulier avec les professionnel·le·s agissant dans le périmètre scolaire en vue de participer aux projets du Département en matière de Concept 360<sup>0</sup> et de politique de protection de l'enfance.

En matière de recherche, nous aurons réussi à maintenir notre capacité d'acquérir des projets, tout en diversifiant les sources de financement (Spark, Innosuisse, etc.), et en respectant un cadre budgétaire en cohérence avec les autres missions de la Haute école. Nous aurons obtenu des projets Ambizione ou Eccellenza. Par ailleurs nous aurons mis en place des outils pour le soutien à la relève. Nous aurons davantage de doctorant·e·s, co-dirigé·e·s par des

collègues de la Haute école. Nos compétences en matière d'obtention de prestations de service (de type recherche mandatée) seront encore mieux reconnues et nous aurons de nombreuses réalisations à notre actif. Grâce à la probable construction d'un nouveau bâtiment, nos chargé·e·s de recherche et doctorant·e·s seront installé·e·s de manière correcte, et le living lab que nous y aurons développé avec les milieux professionnels permettra de faire ressortir de nouvelles problématiques de recherche, innovantes.

En matière de digitalisation, tous les cours seront sur la plateforme Moodle et nous aurons établi un projet précisant l'intégration des concepts liés à la digitalisation, dans les cours et dans des projets de recherches transversaux avec d'autres domaines, notamment la gestion, le design et les métiers de la scène. Nous aurons organisé des formations adaptées aux besoins du personnel et engagé un·e professeur·e pour développer une « thématique digitalisation » dans le cursus de formation ; au sein de l'UFC, nous aurons développé un cours online sur le droit et les assurances sociales, dans la filière TS développés un module de suivi de travail de bachelor online, des « serious games » autour du thème TS. Dans la filière Ergothérapie, l'utilisation de la technologie, soit imprimantes 3D, tablettes, etc., sera renforcée. De plus de nouvelles vidéos d'apprentissage permettant la formation à distance seront introduites. Dans le cadre de notre nouvelle Unité d'amélioration continue et qualité, nous aurons mis progressivement en œuvre la dimension de la digitalisation notamment au travers d'une politique de gestion de projet et de gestion électronique des documents (GED) au sein de l'ensemble l'école.

Ces différentes démarches seront pensées et mise en œuvre de manière transversale en développant une posture critique favorisant le développement d'une culture dynamique en la matière. Il aura été porté attention à la dimension écologique des différentes démarches pour être en cohérence avec une attitude responsable. A ce sujet, le Service informatique a débuté une externalisation d'un certain nombre de services chez un prestataire suisse (Infomaniak) dont le datacenter est certifié ISO 50'001- management de l'énergie.

En matière de participation des étudiant·e·s à la vie de la Haute école : nous aurons stabilisé le dispositif de soutien aux étudiant·e·s en difficultés en conjuguant les ressources internes à l'école et des mandats externalisés pour des prises en charge adéquates (soutien psychologique notamment) ; nous aurons testé dans le cadre d'une démarche plus globale au sein de notre Haute école, une démarche d'innovation sociale et de RAC (recherche action collaborative) les intégrant. Nous aurons développé le guide de l'étudiant en ligne et concrétisé des applications « poket HETSL » sur smartphone. Nous aurons défini les modalités améliorant leur participation à l'évaluation des cours. Nous aurons élaboré un projet de collaboration avec l'association des alumni en vue de donner plus de visibilité aux professions du social et de la santé et de créer une communauté et un réseau lié à notre Haute école. Nous aurons établi des mesures de soutien de nature pédagogique mais également sous la forme de consultation sociale et juridique et de consultation psychologique. Nous aurons porté attention à la qualité de l'environnement d'études et aux questions de santé des étudiant·e·s. Dans une perspective de soutien individualisé, nous aurons continué à nous préoccuper des parcours particuliers, et pris en considération la situation particulière des étudiant·e·s en emploi ou à temps partiel. Des contacts à ce sujet auront été établis avec leurs employeurs afin de favoriser des parcours orientés vers la réussite et inscrits dans une dynamique d'égalité des chances et des résultats.

En matière de communication, nous aurons amélioré notre présence sur les réseaux sociaux, développé une expertise interne en matière d'organisation d'événements et de colloques.

En matière de responsabilité environnementale, nous allons poursuivre des projets cohérents sur le campus et nous serons engagés dans une démarche écoresponsable en matière d'entretien des bâtiments et des locaux, d'organisation de colloques, de gestion du papier et des applications numériques, et de gestion des déchets.

Nous allons également mener une réflexion visant à prendre en considération la question de l'empreinte écologique quant aux déplacements des étudiant·e·s et des professeur·e·s.

En matière d'infrastructures, nous aurons poursuivi des projets de mise aux normes des

bâtiments pour rendre nos structures accessibles à toutes les formes de handicap.

## Enseignement

### Filière travail social et ergothérapie

Le programme de la filière TS, avec orientations en animation socioculturelle, en éducation sociale et en service social, alterne des enseignements en école et deux semestres en immersion sur les terrains professionnels, sous forme de stages de formation pratique. Avec la révision du PEC Bachelor 2006 au sein du Domaine TS de la HES-SO, le titre de bachelor ne comportera plus d'orientations mais des options.

Le PEC 2020 est envisagé dans la continuité du PEC 2006, lequel avait déjà connu des révisions mineures en 2012. Il tient compte des recommandations formulées à l'issue de l'autoévaluation au niveau du renforcement du dispositif et de la pédagogie de l'alternance intégrative, de la révision du référentiel de compétences pour la formation et d'une révision de l'architecture de la formation.

Pour favoriser la cohérence de la formation et la visibilité auprès des partenaires des milieux professionnels, ainsi que pour permettre la mobilité des étudiant·e·s, le PEC 2020 fixe un cadre commun pour la formation (référentiel de compétences, intitulés des modules, volume en crédits ECTS par module, principaux contenus, formes des études).

Pour maintenir un équilibre entre les conditions-cadres communes et l'autonomie locale, les Hautes écoles implémentent le PEC dans leur programme de formation, en fonction de leurs expertises et de leurs réalités régionales.

Un nouveau référentiel de compétences a été élaboré et le tableau ci-dessous tiré du document élaboré par le Conseil de domaine TS précise les compétences attendues dans le cadre de la formation.

### Au terme de leur formation, les étudiant·e·s seront capables de...

- |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b> Expliciter, étayer et argumenter les valeurs, les principes éthiques et le cadre déontologique du travail social qui fondent leur action.</p>                                                               | <p><b>5</b> Développer une pensée critique, questionner le sens de l'action sociale et proposer des modes d'intervention et de transformation sociales pertinents, créatifs et diversifiés, qui intègrent les enjeux sociaux, économiques, culturels et politiques aux niveaux local, national et international.</p> |
| <p><b>2</b> Évaluer leurs propres ressources et leurs limites dans les dimensions cognitives, émotionnelles, corporelles et sociales, et identifier leurs besoins en matière de professionnalisation.</p>               | <p><b>6</b> Communiquer de manière claire et adéquate, oralement, par écrit et/ou selon des modalités appropriées, auprès de publics diversifiés et dans des contextes variés.</p>                                                                                                                                   |
| <p><b>3</b> Construire et développer une relation professionnelle dans une posture favorisant le pouvoir d'agir et l'autodétermination des individus, groupes et communautés.</p>                                       | <p><b>7</b> Organiser, coordonner le travail en équipe et en réseau, et collaborer dans des logiques d'interprofessionnalité et d'interdisciplinarité.</p>                                                                                                                                                           |
| <p><b>4</b> Établir des diagnostics de situation, construire, mener et évaluer des projets d'intervention et des actions en se basant sur des connaissances scientifiques, méthodologiques et des savoirs d'action.</p> | <p><b>8</b> Comprendre les divers déterminants de l'organisation, se situer et assurer les tâches de gestion, d'administration et de coordination.</p>                                                                                                                                                               |

Il s'agira durant les quatre prochaines années de mener en parallèle les deux plans d'études, soit dès 2020 une nouvelle volée concernée par le nouveau plan d'études et en parallèle les volées de 2018 et 2019 qui poursuivent leur formation en conformité avec le PEC actuel.

Ce nouveau plan d'études est une opportunité pour élaborer de nouveaux modules et renforcer la progression dans les apprentissages. Nous étions déjà dans une dynamique favorable à la mise en œuvre des ambitions du nouveau PEC. Toutefois, en termes de ressources et d'organisation, les défis sont significatifs.

L'émulation liée au développement du PEC se traduit également par une certaine anxiété quant à la répartition des missions et des ressources disponibles ; il est important de mettre en place une structure de projet et de veiller à une communication interne et externe adaptées aux changements à venir.

L'élaboration du Plan de développement montre la nécessité d'intensifier le travail en transversalité au sein de la Haute école afin notamment d'irriguer les enseignements des hypothèses et résultats issus des projets de recherche. Il convient de visibiliser les transferts de la recherche dans les enseignements dispensés dans les modules de la formation Bachelor et Master. Il s'agit également de co-construire des offres de formation continue en étroite concertation avec les filières organisant les formations de base.

Dans une perspective de collaborations externes, il s'agit de continuer à assurer une présence active au sein des principales associations et organismes partenaires (Tripartite romande, AVOP, AvenirSocial, SavoirSocial, diverses institutions, OrTra, etc.), afin de veiller à l'évolution des besoins des terrains.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
<b>Travail social</b>			
Mettre en œuvre le PEC 2020 avec les différentes implications pédagogiques et organisationnelles ; faire le lien avec la filière Master.	2021-2024	Organisation de nouveaux modules favorisant des apprentissages progressifs.	
Consolider un dispositif en matière de formation pratique, en étroite concertation avec les besoins des terrains et en favorisant de bonnes conditions de formation des étudiant·e·s.	2021-2024	Elaborer une charte, des documents de référence pour encadrer la formation pratiques et les critères pour maintenir ou suspendre à court ou à plus long terme les autorisations d'accueillir des stagiaires.	Moins d'échecs en formation pratique ; degré de satisfaction des terrains
Augmenter le nombre d'étudiant·e·s en mobilité in dans le cadre d'une stratégie institutionnelle en matière de relations internationales.	2024	Veiller à améliorer l'équilibre entre les mobilité out et in. Prendre en considération les critères de développement durable.	10 étudiant·e·s IN par année accueilli·e·s en formation ou en stages
<b>Ergothérapie</b>			
Mettre en œuvre le PEC 2022 en distinguant les spécificités de la filière ER par rapport au PEC dans le domaine de la santé et dans la perspectives de favoriser la suite des études dans la filière Master.	2022-2024	Organisation de nouveaux modules favorisant des apprentissages progressifs.	

Augmenter le nombre d'étudiant·e·s.	2024	Déterminer chaque année avec le domaine de la santé le nombre souhaité pour le soumettre pour décision au Rectorat.	Passer à 80 étudiant·e·s par année
Anticiper le transfert à HESAV.	2024	Constituer un groupe de projet à ce sujet et anticiper les éléments pédagogiques, en termes de RH, académiques et administratifs.	Avoir concrétisé le déménagement dans de bonnes conditions
<b>Formation continue</b>			
Continuer à proposer une offre diversifiée en faveur de publics cibles spécifiques et adaptée aux besoins des terrains.	2024	Nombre de nouveaux cours ; répartition des participant·e·s (HES – ES – Matu Pro – candidat·e·s à des brevets - ou autres titres).	Comparatifs annuels
Elaborer un dispositif permettant d'améliorer la marge d'autofinancement.	2022	Comptabilité analytique : décompte SEFRI et résultat de la mission particulière cantonale.	Atteindre un taux d'autofinancement de 90% au moins pour l'ensemble du portefeuille de cours.
Mandats confiés par le DFJC : Etablir un CAS ou une formation adaptée aux besoins du SPJ, contribuer à l'évaluation et à l'évolution du concept 360 <sup>0</sup>	2021	Elaboration de la formation. Collaboration avec la HEP-VD et différents partenaires en vue de développer une collaboration dans le périmètre scolaire.	Adéquation de la formation proposée bilan avec les partenaires concernés et nombre d'inscriptions

### Propositions de prestations

Gérer les parcours des étudiant·e·s en application des dispositions de la HES-SO ; régulation dans les domaines TS et ER avec décision pour le domaine TS de répartir les étudiant·e·s en fonction de leur titre d'accès ; nécessité pour les deux filières de travailler avec un ou des nouveaux prestataires proposés par les domaines respectifs.

Développer une stratégie de relations internationales et de mobilité nationale et internationale pour les étudiant·e·s et le personnel enseignant.

Développer une offre de formation continue prenant en considération les impératifs d'efficience et la nécessité de proposer des programmes adaptés aux besoins et aux ressources des milieux concernés.

Développer un dispositif de soutien aux étudiant·e·s afin de garantir l'égalité des chances et des résultats.

## Recherche appliquée et développement

### Renforcement des activités académiques et des liens avec les terrains

Notre laboratoire de recherche, le LaReSS contribue à l'émulation de la politique de recherche au sein du domaine travail social et de l'ergothérapie. Pour soutenir la recherche à l'intérieur de notre Haute école, plusieurs types de mesures sont prises.

Le renforcement des réseaux de recherche dans lesquels nous jouons un rôle moteur en est une ; il s'agit de regroupements stratégiques liés à nos quatre réseaux de compétences, mais également du Laboratoire d'innovation sociale mis en place par le domaine Travail social dans le cadre du NCCR LIVES (rappelons que la Haute école a engagé dès 2018 un professeur d'innovation sociale). L'objectif de ce renforcement est d'une part de permettre une meilleure insertion dans des réseaux internationaux (ex. COST, Seed-money Grants du FNS...), et nationaux (ex. Senior-Lab) de recherche et d'autre part de renforcer le dépôt de projets à dimension internationale (ex. SPIRIT, R4D), enfin d'arriver à déposer des projets dans le cadre du 9e programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation qui s'ouvrira en 2021. Il sera utile de procéder au bilan des activités des réseaux de compétences et de déterminer si les thématiques sont à confirmer. Il s'agira de définir le statut des « plateformes thématiques » au sein de la Haute école, notamment celle liée à la protection de l'enfance ou à la petite enfance. Si nous souhaitons développer des expertises dans des domaines particuliers, il va sans dire que nous continuons à privilégier une approche généraliste de la recherche au sein de notre Haute école. Elle doit se développer en fonction d'une part de l'expertise scientifique du corps professoral et d'autre part des besoins sociaux, en particulier des besoins des milieux professionnels. Comme autres mesures permettant de rendre visibles les compétences du PER, nous allons les inviter à compléter leur profil sur la plate-forme HES-SO de valorisation des compétences, à personnaliser leur CV en ligne et à se profiler sur ORCID, Researchgate, Academia ou LinkedIn.

La diffusion des résultats de recherche dans une perspective d'open science s'est accélérée avec l'introduction d'Arodes, la plateforme institutionnelle de la HES-SO sur laquelle nous déposons systématiquement nos publications depuis janvier 2019. Nous allons poursuivre la diffusion en numérique (e-books) des éditions EESP débutée en automne 2019. Nous allons produire des capsules vidéos sur les recherches qui seront diffusées depuis notre site internet et qui compléteront notre stratégie actuellement basée sur le site internet de notre Haute école, sur une borne informatique à caractère ludique permettant d'accéder aux résultats de recherche sur les réseaux sociaux (Facebook, twitter...) et sur des insertions dans l'encyclopédie Wikipédia. Nous allons continuer à encourager les professeur·e-s à déposer des projets AGORA au FNS ou des projets égalité-diversité à la HES-SO, si possible en collaboration avec la Manufacture ou avec l'ECAL, pour mieux communiquer nos résultats de recherche aux publics intéressés (nous avons déjà développé un savoir-faire de digitalisation de recherche avec des projets comme le jeu in-égalité, comme Divergent (en cours de réalisation), comme Ma-bonne-contraception (en cours de réalisation) ou avec le serious game Bužanglo.

Le renforcement de la politique de relèvement est à poursuivre via notamment :

- un appui scientifique et logistique offert aux chercheuses et chercheurs prometteurs souhaitant réaliser une thèse en lien avec les thématiques de recherche de notre Haute école (via des projets doc.ch, swissuniversities, des bourses de relèvement du domaine TS ou encore les programmes doctoraux du domaine TS financés par swissuniversities)
- le développement de nouveaux projets de formation doctorale propres au travail social à proposer à swissuniversities dès 2021
- le soutien scientifique et logistique aux chargé·e-s de recherche engagé·e-s sur des fonds de tiers aptes à déposer des projets au Fonds stratégique de la HES-SO, à Ambizione ou Eccellenza (tenure track) en lien avec les thématiques de recherche de

notre Haute école, tout en étant conscients de la concurrence dans ces secteurs de financement.

- le renforcement des liens entre les chercheur·euse·s et les terrains professionnels

Dans une perspective de collaboration interne, il conviendra d'améliorer le transfert des résultats de la recherche au sein de la Haute école. Une enquête menée par un civiliste a posé un constat posant la nécessité d'intensifier la valorisation et la communication des résultats ; tandis qu'en parallèle dans le cadre des évaluations de modules les étudiant·e·s confirment l'intérêt pour la prise de connaissance des résultats de la recherche.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Acquérir un projet du 9 <sup>ème</sup> programme européen	2024	Nombre de projets obtenus et financement par de nouveaux fonds.	1 projet obtenu
Etablir un bilan relatif aux réseaux de compétences et définir la politique à promouvoir en la matière.	2020	Visibilité des réseaux et thématiques prioritaires.	Colloques, projets de recherches déposés et obtenus.
Renforcer la participation aux réseaux de recherche nationaux et internationaux	2021	Nombre de participation	2 participations

Propositions de prestations
Soutenir le PER pour lui permettre de compléter les indications de la plateforme HES-SO de valorisation des compétences, en l'enrichissant et en la consolidant ; compléter l'annuaire de compétences et veiller à la mise à jour du CV en ligne et du profil des chercheuses et chercheurs sur les différentes plateformes.
Développer un soutien actif au personnel de relève pour augmenter le nombre de projets Ra&D déposés.
Soutenir les projets liés au développement du doctorat en collaborant avec des universités suisses et étrangères.

## Prestations de service

En termes de prestations de service, notre laboratoire de recherche, le LaReSS a engagé deux adjoint·e·s scientifiques afin de donner à l'école une plus grande présence dans des réseaux diversifiés et de mener une veille active par rapport aux différents mandats proposés en particulier par des instances fédérales et cantonales. Nous souhaitons confirmer notre position d'expertise en Suisse et en Suisse romande en particulier. L'accompagnement du corps enseignant dans le dépôt de projets est prometteur. Les réseaux de compétences contribuent également à l'émergence de projets nouveaux.

Nous souhaitons développer notre capacité à répondre à des concours de recherches mandatées, que nous considérons comme des prestations de service, imputées sous le pilier 6 (Ra&D). Il s'agit d'améliorer la visibilité des champs d'expertise dans les différents réseaux et de renforcer notre dispositif des prestations de service pour être encore mieux à même de répondre aux appels d'offre.

Les prestations de service incluent l'ensemble des activités menées avec - et pour - les professionnel·le·s sur les terrains. La valorisation de la recherche se fait également par des interventions dans des journées organisées par des organisations professionnelles, des journées d'étude organisées à l'école, des supervisions d'équipe dans des institutions, la rédaction d'articles pour des revues professionnelles, la participation à des comités d'associations professionnelles ou à des commissions mises en place par les pouvoirs publics. En effet, la valorisation de la recherche, et sa communication, si elle s'adresse aux étudiant·e·s à travers les cours, s'adresse ainsi tout autant aux professionnel·le·s, engagés dans l'action sociale et la santé. Les Universités classiques sont également actives dans les prestations de services dans un contexte de concurrence pour acquérir des fonds de recherche. Il y a là un enjeu fort pour les HES que de maintenir leur place et leur légitimité dans ce type d'intervention. Notre Haute école veillera à maintenir un rôle fort dans ce domaine.

L'évaluation, avec l'aide d'un civiliste, de l'ensemble des prestations de service (financées et non-financées) conduites à l'EESP pour en mesurer les impacts montre, tout comme pour la recherche, la nécessité de continuer à présenter les résultats des prestations dans le cadre des enseignements.

Comme mentionné sous le point précédent, la question de la gestion comptable est à préciser avec une affectation lisible des charges et produits dans les piliers 5 & 6.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Continuer à renforcer le dispositif des prestations de service pour développer le portefeuille des projets menés en développant une approche qualité.	2022	Modèle financier ; comptabilité analytique.	Nombre de projets obtenus et type de mandants.
Continuer à assurer la présence d'expertises de la Haute école dans les commissions, conseils et autres instances concernés par les thématiques sociales et de la santé.	2024	Contribution dans différentes instances ; liste tenue à jour concernant les représentations institutionnelles et/ou individuelles.	Nombre d'activités scientifiques répertoriées
Définir un modèle de financement des activités du LaReSS (recherche et PS)	2024	Budgets & comptes	Résultat analytique et financier

Propositions de prestations
Accroître la visibilité de nos compétences et assurer le transfert des résultats de recherche auprès des mandants.
Améliorer notre capacité de réactions aux appels d'offres en les anticipant mieux (travail de réseaux) et en développant des savoir-faire adaptés au différents mandants (offres-type)
Poursuivre et renforcer la collaboration avec d'autres HE pour le dépôt de PS

## Politiques institutionnelles

### Pilotage institutionnel

Comme précisé précédemment, l'accent sera porté sur l'amélioration des outils de pilotage permettant une anticipation et une mise à disposition des ressources en fonction des besoins identifiés des filières et dans le cadre budgétaire défini avec les autorités cantonales. Nous avons mis en place un service RH disponible et compétent, dont l'organisation, le périmètre décisionnel et l'expertise spécifique seront amenés à évoluer avec le récent engagement d'un responsable du Département des RH et administration, membre de la Direction. Il s'agit de poursuivre le développement d'une politique du personnel transparente, équitable et bienveillante et un soin particulier sera donné à la mise en œuvre du nouveau règlement du personnel au travers de l'élaboration de la documentation associée (directives d'application) et de la constitution d'une jurisprudence interne.

Dans le cadre de la promotion de la relève et de la mobilité, nous souhaitons contribuer, en collaboration avec les décanats et les unités, au développement des carrières académiques articulées autour d'une expérience pratique de terrain, en cohérence avec l'identité d'une HES.

Dans le cadre de la politique de recrutement, les critères d'égalité des genres seront strictement observés tout au long du processus, de même que pour la fixation des salaires.

Nous veillerons à continuer à offrir de bonnes conditions de travail en donnant la possibilité au personnel de bénéficier de congés professionnels et ou de formation continue, tout en prenant en considération les besoins de la Haute école.

La mise à disposition d'une structure d'accueil de la petite enfance, grâce à une convention signée avec la Ville de Lausanne sera pérennisée.

Les rubriques précédentes mettent en lumière les principaux éléments de politique institutionnelle avec une volonté de continuer à co-construire des projets en tenant compte des compétences du PER et du PAT. Force est de constater que la plupart des projets nécessitent une expertise juridique et, à ce titre, nous travaillons désormais avec un conseil juridique et des mandats confiés à un cabinet de la place qui nous accompagne dans la rédaction de notre nouveau règlement du personnel et pour ce qui concerne les dossiers liés au droit du travail.

En résumé, nous souhaitons consolider une culture participative au sein de la Haute école tout en précisant les cadres décisionnels. A l'externe, nous souhaitons poursuivre notre engagement dans les différentes institutions et améliorer notre communication et notre collaboration avec nos partenaires habituels, de même que développer de nouveaux partenariats.

### Collaboration externe

Nous nous impliquons de manière importante au sein de la HES-SO en appréciant à sa juste valeur la visibilité et la légitimité qu'elle confère à nos missions de formation et de recherche, via l'accréditation. L'enthousiasme et la reconnaissance sont plus mesurés quant à la dimension chronophage de nos engagements. Le choix du Rectorat d'ouvrir de nouveaux chantiers de collaborations ne prend parfois pas suffisamment en considération la possibilité de donner suite de manière satisfaisante aux sollicitations. Le PER et le PAT participent volontiers aux instances de concertation et de collaborations, avec parfois cependant un sentiment de complexité excessive.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Elaborer en collaboration avec l'AP et les instances institutionnelles les directives et les règlements d'application du nouveau règlement du personnel.	2020-2023	Nouveau corpus réglementaire.	Meilleure communication et simplification du corpus réglementaire.
Développer des outils de pilotage pour disposer d'une meilleure compréhension des enjeux RH, notamment développer des projets améliorant la santé au travail.	2022	Politique RH mise en œuvre.	Eléments constitutifs d'un pilotage RH moderne.
Rédiger et faire adopter un nouveau règlement interne. Préciser les périmètres de consultations, de concertation, de collaboration et de décision au sein de la Haute école.	2020-2021	Nouveau règlement interne.	Organisation plus fluide

### Propositions de prestations

Campagne de prévention contre le harcèlement mise en place en 2020 en collaboration avec la HES-SO et à l'interne notamment avec le collectif de la grève des femmes 2019.

Mise en œuvre des outils permettant d'assurer une politique salariale égalitaire (logiciel comparaison salariale)

Dans le sillage de la réorganisation du Service de la communication et de la nouvelle identité visuelle, actualiser le site internet, améliorer la présence sur les réseaux sociaux et développer une politique de communication interne et externe.

## Ressources

### Renforcement des activités académiques et collaborations internes

La Haute école va consolider une politique de soutien et de promotion de la relève tant en ce qui concerne le Corps intermédiaire que le PER en général comme mentionné dans les rubriques précédentes.

En vue de développer les activités académiques, nous observons la nécessité de développer des projets transversaux à l'interne entre filières et unités (formation de base, continue et recherche) afin de positionner la Haute école de manière affirmée et pertinente dans son identité académique professionnalisante. L'étroite collaboration avec les services administratifs en fonction support s'inscrit également dans la volonté de décloisonner les activités au sein de la Haute école et de mutualiser les ressources et compétences individuelles et collectives.

### Transfert de la filière ergothérapie à HESAV

Ce dossier sera prioritaire en matière de réallocation des ressources et d'anticipation et d'accompagnement du personnel PER et PAT lié aux activités de la filière. Il nécessitera de revoir la structure financière de la Haute école en équilibrant l'absorption des coûts fixes par l'augmentation éventuelle des effectifs ou la mise en œuvre de nouvelles opportunités ou activités encore à définir.

### Projet de construction d'un nouvel édifice dédié à la Ra&D

Il est envisagé de construire un petit bâtiment de 3 à 5 étages en lieu et place des garages actuels et moyennant la suppression de quelques places de parc. Cette structure, légère et qui peut être érigée en peu de temps lors d'une période sans cours, devrait abriter et regrouper tout le personnel du laboratoire de recherche appliquée et prestations de service (LaReSS), avec des salles de réunions / living labs. Une étude de faisabilité a montré la plausibilité du projet qui permettrait de répondre un problème identifié depuis plusieurs années concernant les locaux de travail pour les chargé·e·s de recherche qui ont actuellement des conditions de travail inadéquates (28 places de travail sont équipées au sous-sol du bâtiment C, dont 8 sans aucun accès à une fenêtre) ; il faudrait entreprendre d'importants travaux pour les mettre aux normes, ce qui selon notre architecte aurait un coût prohibitif par rapport au résultat attendu. Le projet de construction est une réponse à un problème récurrent de manque de places de travail, compte tenu de l'augmentation importante de l'activité de recherche ces dernières années. Même avec le départ de l'ergothérapie, la situation demeurera critique et insatisfaisante.

Il s'agirait aussi de développer via une salle de réunion spécifique des living labs avec les terrains professionnels, afin de mieux identifier les besoins en matière de recherche et de prestations de service. Cette salle serait aménagée afin de permettre un travail en grands et en petits groupes, par exemple pour organiser des world café avec le PER afin de favoriser l'intégration du plus grand nombre de collègues dans la recherche. Elle disposerait dans l'idéal d'un équipement vidéo adapté aux visioconférences et au e-learning, afin de pouvoir organiser des réunions virtuelles avec nos partenaires en Suisse, en Europe, au Québec, en Amérique latine ou en Afrique de l'Ouest, et d'améliorer nos collaborations avec des étudiant·e·s en travail social dans les hautes écoles partenaires.

Il s'agit de continuer à documenter le projet, notamment en précisant l'évolution du nombre d'étudiant·e·s et les projets nécessitant plus de locaux et leur affectation sur le site de la Haute école. En premier lieu, une discussion doit prendre place avec la Ville de Lausanne, propriétaire du terrain, quant à l'évolution du droit de superficie.

Le coût prévisionnel peut être estimé selon les options retenues entre 3,3 et 5 millions CHF (+-25%)

### Positionnement de la bibliothèque avec le réseau SLSP

A l'instar de toutes les bibliothèques HES vaudoises, la création du réseau SLSP aura un impact majeur sur la visibilité potentielle de la bibliothèque de la Haute école. En effet l'objectif majeur de SLSP est de mettre en œuvre une plateforme unique des bibliothèques scientifiques en Suisse. Les éléments liés à un partenariat entre SLSP et Renouvaud seront définis ultérieurement ce qui entraînera un décalage temporel d'une durée inconnue à ce jour. En sus, la volonté de la HES-SO d'intégrer l'ensemble de ses bibliothèques au sein de SLSP impliquera une situation avec les bibliothèques non vaudoises des domaines travail social et santé intégrées dans un autre système ; cette situation impacte d'ores et déjà la fluidité des services aux usager·ère·s. Outre le décalage entre le lancement de SLSP et la visibilité en son sein de la bibliothèque de notre Haute école, la non appartenance à SLSP éloignera les professionnel·le·s de la bibliothèque de leurs pairs qui développeront vraisemblablement une communauté de pratiques. La double appartenance (Renouvaud et HES-SO) nécessitera des aménagements particuliers.

Objectifs de développement stratégique	Horizon de réalisation	Indicateur de suivi	Critère ou valeur cible
Transfert de la filière ergothérapie à HESAV.	2024	Constitution d'un groupe de travail et description de tous les éléments à prendre en considération.	Succès du transfert
Mise en œuvre d'une unité d'amélioration continue et qualité, avec implémentation d'une culture et d'une méthodologie de gestion de projets.	2021	Politique qualité définie. Méthodologie en place de gestion par processus. Mise en place d'un bureau de projet (PMO).	Nombre de projets menés
Projet de construction d'un bâtiment dédié au LaReSS.	2023	Compléter le dossier en concertation avec la DGES et les services (internes et cantonaux) concernés.	Mise en conformité aux normes légales des conditions de travail ; projets transversaux au sein de la Haute école et visibilité des activités de recherche.

Propositions de prestations
Elaboration aboutie d'outils de pilotage et d'éléments statistiques, notamment valorisation des données d'IS-Academia.
Concertation avec la HES-SO pour disposer des éléments analytiques favorisant une analyse et des options stratégiques en matière de gestion des ressources.
Mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) avec un Workflow de gestion des paiements fournisseurs (1 <sup>ère</sup> étape). Projet d'archivage électronique pour l'ensemble des activités de la Haute école.
Mise en place d'un système de gestion des ressources humaines (SIRH) ; Remplacement du logiciel de gestion des salaires ; gestion électronique des notes de frais ; gestion intégrée des absences ; portail RH pour le personnel ; outils de recrutement et gestion des dossiers RH ; suivi des formations et du développement du personnel ; etc.

## Planification de l'évaluation interne

Entités à évaluer	Année
<b>Evaluation de l'ensemble des modules du bachelor (TS et ER) selon une planification quadriennale.</b>	2020-2024
Système de contrôle interne SCI.	annuel
Analyse globale des risques.	annuel
Evaluation du portefeuille des assurances (choses et personnes).	Tous les trois ans
Certification Eduqua pour la Formation continue.	Tous les deux ans

## Conclusion

La Haute école connaît un développement prometteur et s'inscrit comme un partenaire reconnu au sein de la HES-SO et dans le domaine tertiaire. Les enjeux prioritaires se situent naturellement dans notre mission de formation, avec la nécessité de poursuivre la mise en œuvre d'une politique de gestion institutionnelle basée sur les valeurs mentionnées tout au long du présent plan de développement. Pour les quatre années à venir les enjeux se situent principalement dans la mise en œuvre des nouveaux plans d'études et dans le positionnement de la formation pratique et des apprentissages progressifs.

Le transfert de la filière ergothérapie sera assurément un dossier exigeant et la dynamique au sein de la Haute école sera immanquablement requestionnée dans un premier temps par ce départ.

Les étroites collaborations menées avec les filières Master TS et Santé dans le cadre de la HES-SO montrent une belle dynamique et une expertise reconnue du corps enseignant et des prestations du LaReSS. Nos différentes activités confèrent une émulation interne et externe appréciées et contribuent au positionnement de notre Haute école dans le champ académique, dans les terrains professionnels et dans la société.

## Annexes

Liste des documents complémentaires
Organigramme
Rapport d'activité 2018