

PLAN DE DÉVELOPPEMENT HES-SO VALAIS-WALLIS POUR 2021-2024

Auteur·e·s : HES-SO Valais-Wallis

Instance qui a adopté le plan de développement : HES-SO Valais-Wallis

Date d'adoption du plan de développement : 20 mai 2020

Date du préavis de l'instance participative : 28 janvier 2020

Coordonnées des auteure-s et personnes de contact :

François Seppey	Directeur HES-SO Valais-Wallis
Prof. Anne Jacquier- Delaloye	Directrice Haute Ecole de Santé
Prof. Bruno Montani	Directeur Haute Ecole de Gestion
Prof. Nicole Langenegger Roux	Directrice Haute Ecole de Travail Social
Prof. Gaëtan Cherix	Directeur Haute Ecole d'ingénierie
Prof. Jean-Paul Felley	Directeur Ecole de design et Haute école d'art du Valais
Raphaëlle Bessard	Assistante de direction
Xavier Bianco	Responsable du service Communication et marketing.
Franco Pernatozzi	Responsable du service Financier
Stefan Salzmann	Responsable du service des Ressources humaines
Etienne Dayer	Maître d'enseignement HES
Paul-Henri Rey	Adjoint de direction de l'Ecole de design et Haute école d'art du Valais
François Roduit	Responsable Système de Management intégré
Michaël Siggen	Adjoint de direction de la Haute Ecole de Travail Social
Francesco Vadala	Adjoint de direction de la Haute Ecole de Gestion
Raphaël Zumofen	Adjoint de direction de la Haute Ecole de Santé

SOMMAIRE

1. Avant-propos du Directeur.....	4
2. Vision	7
3. Enseignement	11
4. Recherche appliquée et développement	14
5. Prestations de service	17
6. Politique institutionnelle.....	18
7. Conclusion.....	24
8. Annexes	24

1. Avant-propos du Directeur

Elaborer le plan de développement stratégique d'une institution telle que la HES-SO Valais-Wallis n'est pas un acte anodin.

Bien au contraire, c'est un processus qui aboutit, certes, à la réalisation du présent document, mais aussi un chemin parcouru ensemble, dans un esprit de co-construction, d'échange de visions, de pensées, de partage de notions disciplinaires et interdisciplinaires, de prise en compte d'enjeux et de sensibilités divers et variés. A ce titre, le parcours effectué revêt une importance fondamentale pour la réalisation des intentions aujourd'hui couchées sur le papier. Et c'est bien à l'aune de cette concrétisation que nous serons jugés !

Les réflexions menées s'inscrivent dans le contexte spécifique de la HES-SO et prennent en compte les deux dimensions de sa matrice organisationnelle, construite dans l'équilibre entre la mission académique, portée par le Rectorat, et les spécificités cantonales, en l'occurrence les attentes légitimes du Canton du Valais.

Ces travaux prennent aussi en compte les particularités de la HES-SO Valais-Wallis qui déploie ses activités dans un environnement bilingue et pour des missions qui ne se limitent pas aux formations HES dispensées en Valais.

Ce plan de développement stratégique 2021-2024 sert ainsi de feuille de route pour les années à venir pour les 5 Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis (Ecole de design et haute école d'art – EDHEA ; Haute Ecole de Gestion – HEG ; Haute Ecole d'Ingénierie – HEI ; Haute Ecole de Santé – HEdS ; Haute Ecole de Travail social – HETS). Il va cependant au-delà de la simple juxtaposition des options stratégiques de chacune d'elles, car nous sommes convaincus que la valeur du tout est supérieure à la somme des parties qui le constituent.

Il fixe les orientations majeures des missions d'enseignement (HES, ES, secondaire II), de formation continue, de recherche appliquée, de développement et de prestations de service, afin de permettre à l'institution d'atteindre les objectifs pour lesquels son existence a été pensée. Dans cet esprit, il sera le guide de nos activités courantes et des développements prioritaires que nous mettrons en œuvre.

Nous savons cependant qu'il n'y a pas d'ascenseur vers le succès, mais que des escaliers. Il faudra donc essayer, corriger, adapter tout en conservant l'objectif visé. Et c'est dans cette phase de réalisation que les acquis du processus de définition commune des options stratégiques se révéleront les plus profitables. Dans cet esprit, j'adresse mes sincères remerciements à toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce plan de développement stratégique 2021-2024 et qui en permettront la concrétisation prochaine.

François Seppey

Directeur de la HES-SO Valais-Wallis

1.1 Participation lors de la construction du plan de développement stratégique :

Construction du plan de développement

La construction du plan de développement stratégique a démarré en octobre 2018 pour un rendu à fin mai 2020. Le processus a notamment été initié afin de saisir l'opportunité de l'intégration, dès le 1er janvier 2019, de l'EDHEA au sein de la HES-SO Valais-Wallis avec pour objectif l'élaboration d'une vision commune.

Le groupe SMI, constitué du responsable Système de Management intégré de la HES-SO Valais-Wallis et des coordinateurs de chaque Haute Ecole, a été mandaté pour conduire la démarche, alors que les membres de la Direction générale élargie (DGe) ont été les actrices de la définition de sa stratégie. Il s'agissait pour les animatrices de faire sortir les participantes de leur zone de confort, en animant des ateliers avec des techniques d'idéation. L'objectif fondamental du processus qui a servi de fil rouge durant tout son déroulement était de répondre à la question : « Comment positionner la HES-SO Valais-Wallis pour lui permettre d'assumer ses missions à l'horizon 2030? »

La démarche a été conduite sous forme de diverses journées de réflexion, permettant de tirer le bilan provisoire du plan de développement stratégique 2015-2020, de déterminer les forces et faiblesses de l'institution ainsi que les opportunités et risques auxquels elle est confrontée (analyse SWOT). Le travail a également porté sur l'identification des parties prenantes, de leur influence et sur les différentes dimensions de l'environnement dans lequel évolue la HES-SO Valais-Wallis (analyse PESTEL).

Sur la base de ces travaux préparatoires, les participantes aux ateliers ont été invitées à se projeter dans le futur et à envisager la situation à laquelle l'institution pourrait être appelée à se confronter en 2030. Les différents scénarii qui en sont ressortis ont permis de rédiger la vision 2030 de la HES-SO Valais-Wallis et d'en assurer la cohérence avec les options stratégiques majeures de la HES-SO.

Les ateliers qui ont suivi ont permis d'opérationnaliser la vision, que ce soit au niveau des politiques institutionnelles et de ressources ou dans chacune des Hautes Ecoles pour les missions d'enseignement, de formation continue, de Ra&D et de prestations de service.

Les dénominateurs communs aux stratégies des Hautes Ecoles ont ainsi été identifiés et ont permis la définition des options stratégiques transversales et interdisciplinaires. Ces éléments permettent de donner à la HES-SO Valais-Wallis une dimension plus importante que la simple somme des Hautes Ecoles qui la constituent. Le processus s'est achevé par la rédaction et l'adoption du présent document.

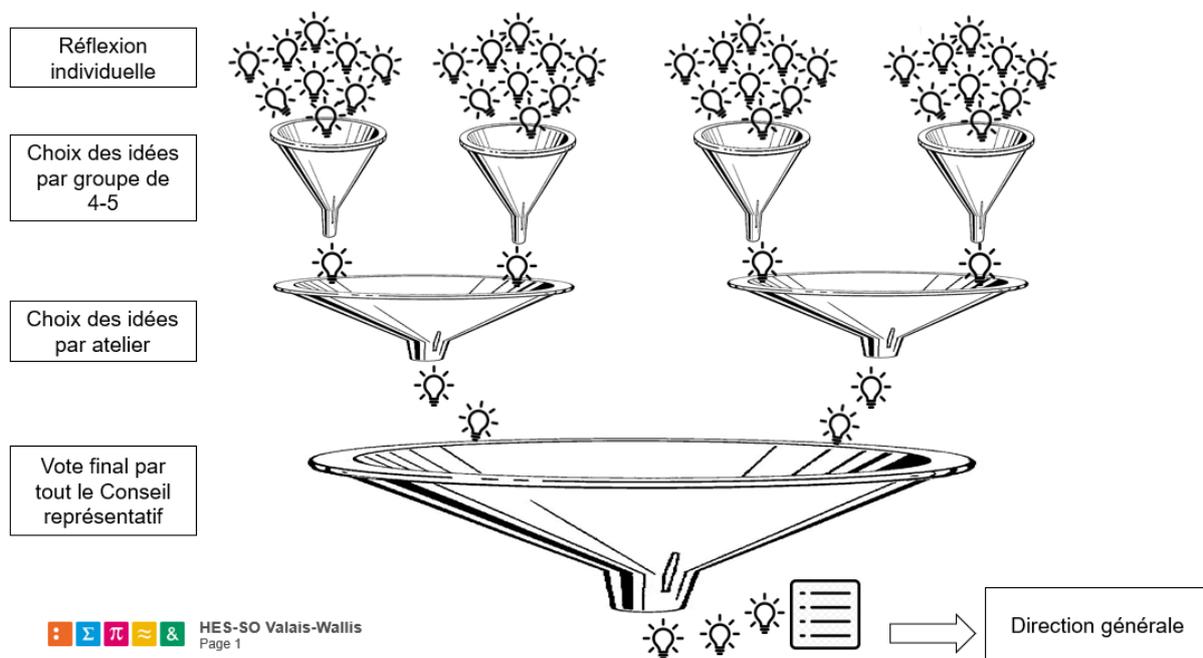
Collaboratrices :

Les collaboratrices, particulièrement les professeures ordinaires, ont été consultées dans chaque Haute Ecole afin de consolider les stratégies des Hautes Ecoles et d'alimenter la stratégie au niveau de la HES-SO Valais-Wallis. En outre, la vision et la démarche ont été présentées à tous les collaborateurs de la HES-SO Valais-Wallis. Ils et elles ont pu poser des questions et faire part de leurs considérations. Les stratégies par Haute Ecole ont été présentées aux collaboratrices concernées afin de favoriser leur adhésion à la démarche, condition nécessaire à la mise en œuvre des objectifs fixés.

Conseil représentatif :

Les enjeux et la stratégie ont été présentés au Conseil représentatif le 19 novembre 2019 par la Direction générale. Les membres du Conseil ont pu obtenir les clarifications nécessaires de la part de la Direction générale pour assurer une compréhension commune.

Afin de pouvoir donner une réponse structurée à la Direction générale, le Conseil représentatif a organisé un processus de réflexion qui a eu lieu le 28 janvier 2020. Lors de cette journée, les membres ont été répartis en 2 ateliers animés par un membre du Conseil. Pour chaque chapitre, il a été demandé aux participant·es de se positionner par rapport à la stratégie adoptée par la Direction générale. Les idées ont été rassemblées, filtrées et priorisées par les participant·es selon le schéma ci-dessous :



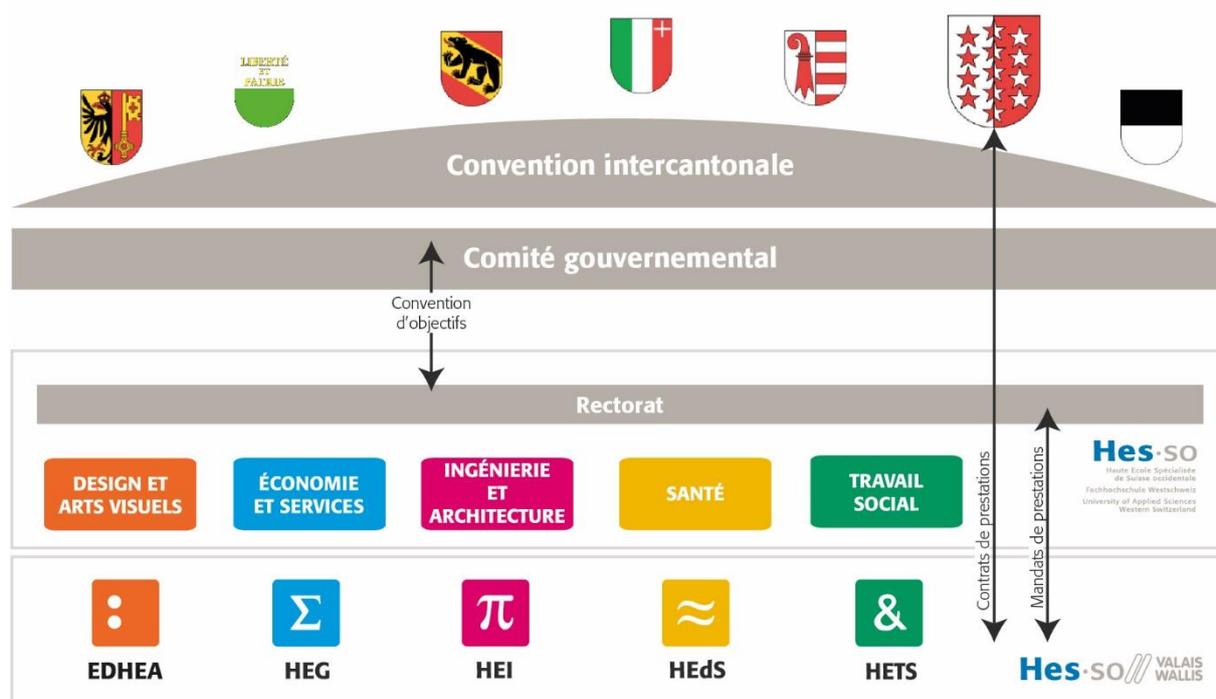
Un atelier a été animé par le groupe SMI le 20 février 2020 afin que la Direction générale élargie puisse trier les idées émises en déterminant s'il était opportun de les retenir dans les actions prioritaires du présent plan de développement, si leur application devait relever d'un autre niveau de l'organisation ou si elles ne faisaient pas sens dans le contexte actuel. La Direction générale donnera un retour au Conseil représentatif sur les résultats de la démarche lors d'une séance prévue avant l'été 2020.

2. Vision

2.1 Cadre général d'action

Selon les bases légales régissant son activité, la HES-SO Valais-Wallis est une institution autonome de droit public. Nous rendons compte, au sens de la redevabilité, des actions et résultats des mandats de prestations (formation de base, formation continue, prestations de service et Ra&D) à la HES-SO et à ses domaines auxquels sont rattachées les 5 Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis.

Parallèlement, nous faisons de même avec le Canton du Valais pour les contrats de prestations conclus avec lui. Ceux-ci concernent des attentes particulières du Canton (collaborations avec les établissements cantonaux et la promotion économique, projets en lien avec les stratégies cantonales ou mandats spécifiques tels que la gestion des filières ES, maturités spécialisées, modules complémentaires, CFC).



Notre organisation actuelle repose sur une Direction générale (DG) composée du Directeur de la HES-SO Valais-Wallis et les Directeur-trices de chaque Haute Ecole. La Direction générale est appuyée par un état-major et des services centraux. La Direction générale élargie inclut les responsables des services centraux en charge des Ressources Humaines, des Finances et de la Communication et marketing. Les responsables des autres services centraux et de l'état-major participent aux séances de la DG en fonction des thèmes traités et des besoins. Selon son règlement de fonctionnement, la Direction générale rencontre de façon régulière les responsables de filières et d'instituts ainsi que les associations du personnel et des étudiant-es.

2.2 Analyse forces-faiblesses-opportunités-risques (SWOT)

L'analyse du contexte dans lequel elle évolue permet à la HES-SO Valais-Wallis d'identifier les opportunités à saisir. Très innovatif, cet environnement lui permet de créer des partenariats avec plusieurs institutions scientifiques et artistiques. Dans ce contexte, sa culture de l'interdisciplinarité, les compétences de ses collaborateur-trices, l'importance de ses instituts de recherche et sa réactivité sont des atouts pour le développement stratégique de ses missions.

Le nouveau campus Energypolis, mis en œuvre en collaboration avec l'EPFL et la Fondation The Ark, nous permet déjà de déployer des synergies et ouvre des opportunités de collaborations. Dans le même esprit, les investissements à venir sur le site hospitalier de Champsec (Sion), pour la HEdS et la HETS, ainsi que sur Sierre, pour l'EDHEA, amènent de nouvelles perspectives de développement et de coopération, en interne ou en externe.

La transformation digitale crée des opportunités tant pour les missions de formation et de Ra&D que pour la gouvernance de notre institution. Ces opportunités doivent être construites de manière cohérente afin de ne pas se transformer en menaces. La situation liée à la crise du COVID-19 du printemps 2020 nous offre un champ d'expériences permettant de mettre en lumière les enjeux et les ressources nécessaires à cette transformation digitale, au sein de l'Ecole elle-même et dans la société de manière générale.

Les règles du jeu du système national de la formation, de la Ra&D et de l'innovation reposent sur la double logique de la coopération et de la concurrence. Le choix du positionnement académique ou institutionnel revêt une dimension stratégique majeure, en particulier parce que les logiques de différenciation, respectivement de convergence, des types de haute école (p.ex. HES, ES) s'accroissent. Il s'agit de considérer l'évolution de l'environnement dans la perspective d'un positionnement de la HES-SO Valais-Wallis, non seulement sur ses missions fondamentales d'enseignement et de Ra&D, mais aussi en tant qu'actrice du paysage valaisan et suisse de l'enseignement supérieur.

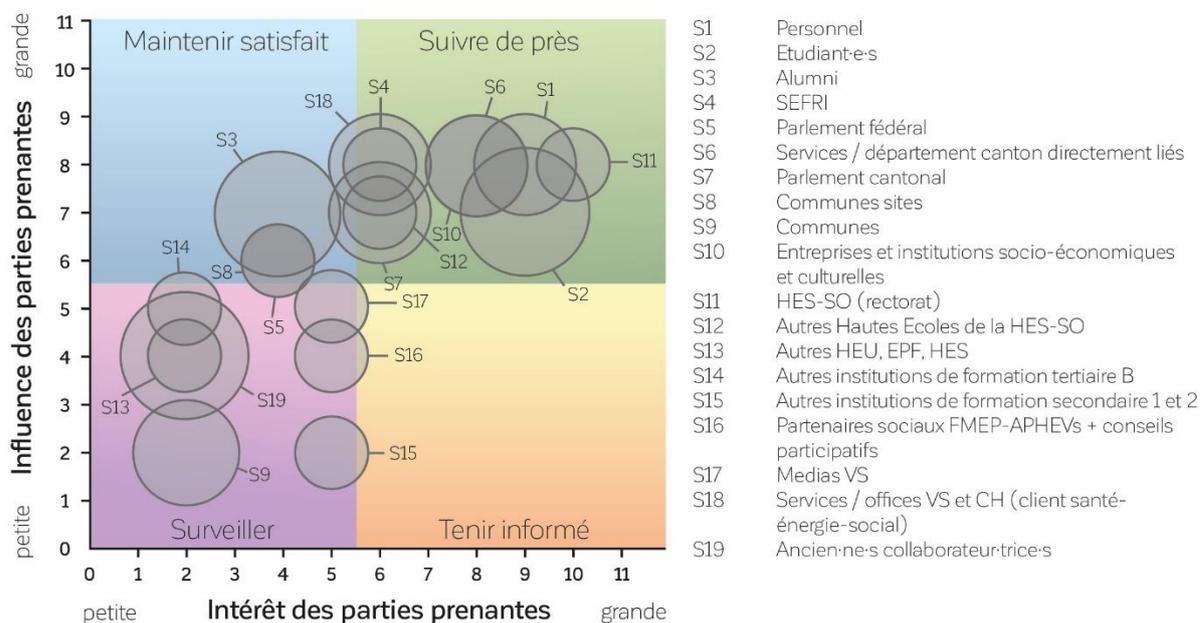
La demande sur le marché de l'enseignement supérieur, pour des offres de formation continue connaît une croissance soutenue. Nous pouvons répondre à cette demande grâce à nos compétences et notre flexibilité. La consolidation des relations avec les potentielles bénéficiaires de ces formations, notamment nos alumni, ainsi que la clarification de notre offre et l'amélioration de son accessibilité sont des conditions à remplir pour nous permettre de fournir cette réponse.

La HES-SO est en pleine évolution. Nous souhaitons, en tant que composante de l'institution, prendre une part active à ce développement en mettant à disposition nos compétences. Nous voyons ces évolutions comme des opportunités de collaboration et d'amélioration de l'efficacité au service de la société et des étudiantes.

La situation des finances publiques influence les moyens accordés à la HES-SO Valais-Wallis pour la formation et la recherche. Nous sommes redevables envers les autorités et la population de l'utilisation de ces moyens. Nous devons communiquer nos succès et maintenir le lien de confiance que nous avons réussi à construire. Dans cette optique, nous devons aussi accentuer la vulgarisation des résultats de recherche et ouvrir nos portes pour intégrer encore mieux nos Hautes Ecoles à la société civile.

Le contexte international et la montée du populisme dans plusieurs pays voisins pourraient remettre en question le rôle de la science et des scientifiques dans leur contribution à la prise de décision et ainsi porter préjudice aux soutiens à la recherche et à la formation. Il est de notre devoir de maintenir des relations durables et de confiance, basées sur nos compétences et la crédibilité de nos travaux, avec les décideurs politiques au niveau national, cantonal et communal.

2.3 Analyse des parties prenantes



2.4 Vision 2030

Notre identité

Située au cœur de l'arc alpin, la HES-SO Valais-Wallis est une université des sciences appliquées et des arts, à la croisée des langues et des cultures. Inclusive, ouverte au monde, elle offre des formations tertiaires professionnalisantes et centrées sur l'étudiante.

Innovante, riche de son expérience, la HES-SO Valais-Wallis assume le rôle de leader en matière de recherche appliquée et développement en Valais. Elle rayonne au-delà du territoire cantonal.

Son expertise et les synergies développées font d'elle l'actrice incontournable pour dispenser des formations apparentées.

Notre culture

Institution du savoir, la HES-SO Valais-Wallis place ses collaborateur-trices au cœur de ses missions. Elle promeut l'intégrité académique et agit de façon éthique, durable et transparente.

Cultivant les spécificités et la créativité des Hautes Ecoles d'Art, de Gestion, d'Ingénierie, de Santé et de Travail Social, la HES-SO Valais-Wallis vit l'interdisciplinarité et la met au service de ses étudiantes et partenaires.

Sa flexibilité et son agilité sont des atouts qui lui permettent d'anticiper, d'accompagner les changements et de s'adapter rapidement aux besoins de son environnement.

Nos objectifs

La HES-SO Valais-Wallis met ses compétences et son expertise au service de la société. Elle développe le potentiel des étudiant-e-s et des professionnel-le-s ; elle construit et transfère le savoir et l'innovation au travers de projets locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

La communauté estudiantine vit une expérience unique et marquante qui ouvre à ses membres l'opportunité d'assumer des responsabilités et des rôles influents dans leur vie professionnelle et privée.

Attentive aux besoins de ses collaborateur-trices et de l'institution, la HES-SO Valais-Wallis attire, développe et fidélise les talents d'aujourd'hui et pour demain.

2.5 Enjeux généraux

Dans un contexte incertain et complexe, la HES-SO Valais-Wallis poursuit le chemin initié avec l'autonomie en 2015 et s'adapte afin de garantir sa stabilité et sa pérennité.

La transition démographique, le dérèglement climatique et la globalisation transforment le fonctionnement de la société et influencent les décisions politiques.

Les changements de paradigme tels que la transformation digitale, le Big Data et l'Open Science, requièrent des compétences variées et nouvelles.

La taille de notre institution nous permet de réaliser nos missions de manière agile et interdisciplinaire dans son intégration au sein de la HES-SO, et en cherchant des alliances avec les autres institutions d'enseignement tertiaire en Valais et en Suisse.

3. Enseignement

3.1 Enjeux généraux

La société actuelle, complexe et connectée, engendre des évolutions majeures dans les manières d'apprendre et d'enseigner. Les professeur·es, et plus généralement le corps enseignant, font face à un double défi. D'une part, ils-elles doivent garantir la qualité, aujourd'hui reconnue, de l'enseignement et contribuer ainsi à la bonne insertion des diplômé·es dans le marché du travail. D'autre part, ils-elles ne sont plus uniquement considéré·es comme les garant·es du savoir, mais plutôt comme des guides accompagnant les étudiant·es dans leur progression et leurs apprentissages.

Les étudiant·es présentent des profils variés et possèdent des capacités spécifiques acquises lors de leurs expériences antérieures. Notre mission ne saurait se limiter à transmettre des connaissances, elle vise à les accompagner dans le développement des compétences nécessaires aux diverses professions.

La transformation digitale influence de façon prépondérante les activités des hautes écoles. Les compétences nécessaires pour évoluer dans un monde fortement digitalisé, en comprendre les enjeux et les conséquences, sont à développer tant dans les contenus académiques que dans les modalités d'enseignement.

Le cœur de métier des formations HES repose sur le lien avec la pratique. Celui-ci devient un véritable enjeu de positionnement, permettant aux hautes écoles de trouver leur place dans le paysage national et cantonal de la formation et de remplir la mission qui leur est confiée. Le maintien et le développement de bonnes relations avec les acteur·trices et associations du tissu culturel, économique et socio-sanitaire revêt, à ce titre, une importance prépondérante.

Le choix cantonal, voulu également par l'institution pour des raisons de compétences et de synergies, de dispenser des formations HES et non HES (ES, secondaire II, etc.), nécessite un travail important d'articulation, afin d'assurer cohérence et coordination entre ces diverses offres.

Les enjeux liés à la formation de base s'appliquent également à la formation continue. L'évolution rapide de l'environnement professionnel nécessite de se former tout au long de la vie et appelle le développement de formations continues flexibles, individualisées et interdisciplinaires.

3.2 Stratégie

Nous favorisons le double profil de compétences du corps professoral (terrain et recherche) garantissant le caractère professionnalisant de nos formations tout en s'appuyant sur les connaissances issues de la recherche.

Nous assurons une veille active des tendances qui influencent la formation et la recherche. Cette démarche nous permet d'anticiper et d'accompagner les changements sociétaux, d'intégrer à nos enseignements les éléments tirés de nos activités de recherche et d'adapter nos filières d'études aux besoins de la pratique.

Nous flexibilisons et individualisons l'enseignement en responsabilisant les étudiant·es et en les positionnant au centre de nos réflexions académiques. Dans cet esprit, nous renforçons l'enseignement inclusif en diversifiant les méthodes et en tenant compte de la variété des parcours d'études.

Nous soutenons l'innovation dans l'enseignement en développant les compétences pédagogiques du corps enseignant et nous favorisons son changement de posture permettant aux étudiant·es d'être acteurs et actrices de leur formation. Nous développons le rôle des conseiller·ères

pédagogiques de proximité ainsi que les collaborations au sein de la HES-SO (SADAP) et avec des institutions cantonales telle que la HEP.

Nous développons des formations permettant d'atteindre les compétences nécessaires à la profession. Nous favorisons ainsi l'insertion professionnelle de nos diplômées.

Nous analysons et intégrons les enjeux de la transformation digitale en termes de contenu et de méthodes d'enseignement pour chaque filière d'étude et nous nous y adaptons en tenant compte de la diversité culturelle de nos Hautes Ecoles.

Nous favorisons le plurilinguisme selon les formations, en fonction des attentes de la profession et en prenant en compte les ressources disponibles.

Nous gérons et dispensons des formations non HES pour le canton du Valais afin de mutualiser nos ressources et nos compétences.

Nous développons des partenariats stratégiques avec des entreprises, associations faitières, institutions socio-sanitaires, culturelles ou des administrations et nous collaborons avec d'autres établissements de formation pour offrir une formation continue répondant aux attentes et aux besoins professionnels de la pratique.

Nous favorisons la modularisation et l'interdisciplinarité des formations continues en nous appuyant sur les compétences et la complémentarité de nos 5 Hautes Ecoles.

Nous assurons un leadership dans le développement des compétences métier en garantissant le lien entre la formation continue et la formation de base.

Nous assurons l'autofinancement des formations continues selon les règles appliquées au sein de la HES-SO.

3.3 Prestations courantes

Développer, organiser et gérer les formations Bachelor dans les différentes Hautes Ecoles, conformément aux plans d'études cadres, à la réglementation de la HES-SO et en coordination avec les domaines concernés.

Participer aux formations master, conformément aux plans d'études cadres, à la réglementation de la HES-SO et en coordination avec les domaines concernés.

Développer, organiser et gérer les formations non HES (ES, Secondaire II, etc.) sur mandat cantonal.

Développer et gérer la mobilité nationale et internationale des étudiant·es.

Offrir des formations renforçant l'esprit entrepreneurial.

3.4 Prestations de développement

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Flexibiliser les parcours de formation	Exemples de parcours de formation flexibilisés	E21
Accompagner l'enseignement dans la transformation digitale.	Exemples de projets dans la transformation digitale de l'enseignement	E41
Réviser les PECs	Plans d'études cadres évalués durant la période	E31
Transformer l'enseignement par compétences notamment en révisant les plans d'études cadres.	Plans d'études cadres revus par compétences durant la période	E31
Faciliter le plurilinguisme par des mesures concrètes en adéquation avec l'ordonnance cantonale O-Langues HES-SO Valais-Wallis.	Exemples de mesures concrètes mises en place pour faciliter le plurilinguisme	Option cantonale
Définir la formation continue à la HES-SO Valais-Wallis, et profiter du génie local des Hautes Ecoles pour proposer des formations interdisciplinaires (notamment pour favoriser la transition vers les nouveaux métiers du futur et la transformation digitale).	Exemples de formations continues interdisciplinaires développées	E41 E42 I51

Evaluation des filières d'études durant la période :

Haute Ecole	Filière d'études	2020	2021	2022	2023	2024
HEI	BSc Energie et techniques environnementales		AEI			AEE
HEI	BSc Systèmes industriels		AEE		B	
HEI	BSc Technologies du vivant			AEE		B
EDHEA	BA Arts visuels		AEE		B	
EDHEA	MA Arts visuels			AEE		B
HEG	BSc Economie d'entreprise	AEI			AEE	
HEG	BSc Informatique de gestion		AEI			AEE
HEG	BSc Tourisme	AEI			AEE	
HETS	BA Travail social		AEI			AEE

AEI: Phase Autoévaluation avec expertise interne

AEE: Phase Autoévaluation avec expertise externe AEE

B: Phase bilan

4. Recherche appliquée et développement

4.1 Enjeux généraux

L'excellence en matière de Ra&D repose sur l'expertise pointue du corps professoral et des équipes qui les accompagnent et les entourent. Les conditions cadres relevant de la responsabilité de l'institution doivent permettre la réalisation de cette mission en s'adaptant aux besoins et en veillant à limiter les contraintes administratives à l'atteinte des exigences fixées par les bases légales et les bailleurs de fonds.

L'Open Science est un enjeu majeur de positionnement stratégique des hautes écoles, non seulement en raison de leur rôle fondamental en tant que lieux de fabrique et de diffusion des savoirs et des compétences, mais aussi du fait des changements déjà réalisés aux niveaux national et international. Il s'agit d'une nouvelle réalité qui transforme la manière de faire de la recherche, de la consulter, de la valoriser et de l'utiliser.

Le croisement des savoirs et des compétences permet d'aborder des problèmes complexes et aux dimensions multiples de façon différente. A ce titre, la diversité culturelle et la multiplicité des compétences développées dans les hautes écoles représentent un terreau fertile sur lequel l'interdisciplinarité peut s'épanouir et créer une réelle plus-value pour les activités de Ra&D.

En tant qu'institutions de droit public, les hautes écoles sont redevables envers la société civile et les autorités. Elles contribuent à la résolution de problèmes complexes, et participent au renforcement du tissu économique et au développement du réseau culturel, socio-sanitaire et scientifique du territoire dans lequel elles déploient leurs activités. Elles transfèrent ainsi leurs expertises, leurs savoirs ou leurs technologies aux entreprises, aux institutions culturelles, socio-sanitaires et aux services publics. Elles diffusent leurs résultats de recherche sous forme vulgarisée, ce qui permet à la société dans son ensemble de percevoir les enjeux de problématiques importantes et variées.

4.2 Stratégie

Nous renforçons l'interdisciplinarité dans la Ra&D au sein de l'institution et avec nos partenaires institutionnels culturels, économiques et socio-sanitaires.

Nous intégrons les résultats et la méthodologie de recherche dans les contenus et approches pédagogiques tout en soutenant les dimensions pratiques et professionnalisantes qui nous distinguent des autres formations tertiaires.

Nous valorisons les activités de Ra&D par le transfert d'expertises, de savoirs et de technologies aux entreprises, aux institutions culturelles, socio-sanitaires et aux services publics, par la création de start-up ou par des publications scientifiques et des articles de vulgarisation.

Nous soutenons la Ra&D en termes d'Open Science (Open Access et Open Data), en coordination et collaboration avec la HES-SO. Dans ce sens, nous repensons la mission et le rôle des médiathèques.

Nous développons de nouveaux partenariats de longue durée au niveau local, national et international et renforçons ceux existant déjà, selon le périmètre de recherche et les besoins identifiés, en nous basant sur les expériences réalisées et les enseignements tirés des partenariats existants.

Nous attirons, développons et fidélisons des talents qui apportent leurs expertises dans des équipes complémentaires et pluridisciplinaires. Ces équipes nous permettent de relever les défis d'une Ra&D toujours plus compétitive, que ce soit au niveau national ou international.

Nous mettons en œuvre les démarches et les outils favorisant la maîtrise de la propriété intellectuelle et des brevets, en tenant compte des obligations légales en la matière.

Nous participons à la chaîne de création de valeur ajoutée en Valais, entre la recherche fondamentale et la valorisation économique, sociale et environnementale grâce à notre positionnement de leader en matière de Ra&D. Dans cet esprit, nous collaborons étroitement avec l'EPFL Valais Wallis, la Fondation the Ark et d'autres partenaires des domaines culturel, économique et socio-sanitaire. Nous mettons un accent particulier sur la réussite de ces collaborations en nous appuyant sur les nouvelles infrastructures mises à notre disposition.

4.3 Prestations courantes

Développer les liens entre la Ra&D et les citoyen·nes par la vulgarisation et la mise en place de laboratoires collaboratifs (Living labs, Art in labs par exemple).

Favoriser l'intégration des étudiant·es dans les projets de recherche et mandats pour professionnaliser leur pratique et renforcer leurs compétences.

Promouvoir l'interdisciplinarité, notamment au travers des axes de Ra&D « Développement régional », « Santé » et « Age et Liens intergénérationnels ».

Gérer la propriété intellectuelle, conformément aux réglementations de la HES-SO et du Canton du Valais, et en collaboration avec la Fondation The Ark.

Développer, concevoir et réaliser des projets de Ra&D en cohérence avec la stratégie de recherche des domaines concernés et en tenant compte de la stratégie du Canton du Valais, en lien avec les filières offertes et les compétences développées dans ses instituts.

4.4 Prestations de développement

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Renforcer le lien avec la cité	Exemples de projets Living labs et Art in labs	R12
Promouvoir l'interdisciplinarité dans la Ra&D	Exemples de projets interdisciplinaires (avec participation d'au moins 2 Hautes écoles différentes)	R22
Soutenir des projets favorisant l'articulation entre la Ra&D et l'enseignement	Exemples de projets de Ra&D engageant les étudiantes	R11
Développer nos compétences pour accompagner la transition vers l'Open Science	Exemples de compétences développées dans la transition vers l'Open Science	R41 R42
Faire évoluer le modèle de financement des postes de professeures en soutenant la création d'un fonds d'impulsion par le canton	Volume du fonds d'impulsion cantonal	R41
Développer les compétences pour l'utilisation de data science dans les différents instituts	Nombre de chercheures ayant réalisé un / des projets en utilisant la Data Science	R41

5. Prestations de service

5.1 Enjeux généraux

Une des missions des hautes écoles consiste à fournir des prestations à des tiers et à garantir le transfert de connaissances et de savoir-faire dans le tissu économique, socio-sanitaire et culturel, en proposant des prestations de service.

Le transfert de connaissances permet de contribuer à l'essor des institutions et entreprises locales. De plus, l'intégration de cas pratiques découlant de mandats décrochés dans un univers concurrentiel, contribue à garantir une formation à jour et professionnalisante pour les étudiantes.

5.2 Stratégie

Nous sommes au service de la société locale et conservons une visibilité et un lien fort avec le tissu professionnel.

Nous voulons être, en collaboration avec Business Valais, le partenaire de référence pour tout acteur souhaitant implanter son entreprise ou son institution en Valais.

Nous garantissons l'auto-financement de nos prestations de service et assurons une concurrence loyale avec les autres acteur·trices du marché.

5.3 Prestations courantes

Renforcer la visibilité des champs d'expertise de la HES-SO Valais-Wallis en lien avec la Ra&D.

6. Politique institutionnelle

6.1 Enjeux généraux

La HES-SO Valais-Wallis agit dans un monde de plus en plus compétitif et globalisé tout en étant située géographiquement dans une région périphérique de la Suisse. L'environnement alpin dans lequel elle déploie son activité influence son positionnement et son mode de fonctionnement.

Ses prestations et ses compétences sont valorisées grâce à l'engagement et au travail de ses collaborateur·trices. Elle communique de façon transparente et créative, en adéquation avec ses valeurs.

Elle soigne son attractivité pour attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents qui apportent leurs expertises dans des équipes complémentaires et pluridisciplinaires.

Son organisation favorise l'interdisciplinarité et la prise en compte de la diversité des Hautes Ecoles qui la composent. Elle encourage les échanges d'expériences et de bonnes pratiques au sein de l'institution.

Ses processus administratifs sont améliorés continuellement afin d'être les plus légers, souples et efficaces que possible, tout en tenant compte des contraintes d'une institution autonome de droit public.

Elle dispose d'une infrastructure moderne, de qualité, évolutive et ouverte à la population.

Présente de Monthey à Viège, elle répond aux défis de mobilité entre ses sites.

Son statut d'institution tertiaire majeure en Valais implique une redevabilité envers les autorités et la population, favorisant ainsi le soutien politique accordé à la réalisation de ses missions.

Afin de répondre aux exigences pointues en matière de confiance, de confidentialité et de sécurité des données, elle se dote d'un système d'information sûr et performant.

Pour garantir sa pérennité et pouvoir réaliser ses ambitions, elle dispose d'un accompagnement financier transparent, réactif et agile.

6.2 Stratégie

6.2.1 Structure et organisation

Lignes d'action :

L'expérience acquise dans le cadre de l'autonomie de la HES-SO Valais-Wallis depuis 2015 et l'évolution des environnements internes et externes combinées à l'émergence de besoins accrus en matière de compétences et processus transversaux (protection des données, problèmes juridiques ou éthiques, etc.), dans un horizon temporel proche où plusieurs cadres font valoir leur droit à la retraite, nécessitent une analyse de l'organisation et ouvrent sur des changements éventuels.

Stratégie :

Nous analysons l'organisation et le fonctionnement de la Direction générale, de l'état-major et des services centraux, et les adaptons aux défis qui nous attendent dans les différentes missions.

6.2.1 Communication

Lignes d'action :

La HES-SO Valais-Wallis et ses Hautes Ecoles rayonnent au niveau local, national et international, au travers de leurs différentes missions.

Elle se profile dans un monde submergé par des sollicitations médiatiques multiples.

La communication interne est soutenue en tenant compte de la profusion d'outils numériques et de canaux d'information.

Stratégie :

Nous renforçons la marque HES-SO Valais-Wallis tout en développant la visibilité de ses 5 Hautes Ecoles, de leurs filières et instituts, dans la diversité des missions et produits proposés.

Nous définissons une communication innovante et créative dans la forme et le contenu, porteuse de sens pour les différents publics cibles.

6.2.2 Participation

Lignes d'action :

Le développement de la HES-SO Valais-Wallis et de ses Hautes Ecoles doit être en phase avec les attentes des différentes parties prenantes, à l'interne et à l'externe.

Stratégie :

Nous prenons en compte les besoins des différentes parties prenantes dans la culture de la HES-SO Valais-Wallis.

Nous écoutons les intérêts et besoins des parties prenantes et les intégrons dans la construction et le développement. Dans cet esprit, nous accordons une attention particulière aux associations du personnel et des étudiantes.

Nous renforçons le lien entre les Hautes Ecoles et leurs parties prenantes (décideurs, milieux professionnels, partenaires clés).

6.2.3 Diversité

Lignes d'action :

La HES-SO Valais-Wallis intègre les aspects liés à la diversité dans ses politiques institutionnelles et développe une culture de l'inclusion.

Stratégie :

Nous bannissons toute forme de discrimination pour permettre à chacun et chacune de s'épanouir, de trouver sa place dans l'institution et de réaliser ses objectifs.

Nous promovons une approche inclusive au sein de la HES-SO Valais-Wallis, dans la limite des contraintes infrastructurelles, financières ou administratives.

6.2.4 Développement durable

Lignes d'action :

Actrice majeure de la vie sociale, économique, scientifique et culturelle valaisanne, la HES-SO Valais-Wallis assume son rôle de leader en termes de développement durable. Elle répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs¹.

Stratégie :

Nous pratiquons l'exemplarité en termes de développement durable en l'intégrant dans nos missions, choix et actions.

Nous participons à la compréhension, au partage et à la diffusion des idées et pratiques cohérentes avec le développement durable auprès de l'ensemble de nos parties prenantes.

Nous mettons en œuvre une politique de mobilité plus douce pour l'ensemble de la HES-SO Valais-Wallis. Nous nous appuyons sur une combinaison de mesures incitatives et restrictives, à l'attention des étudiantes et des collaborateur-trices afin de réduire notre impact sur l'environnement. Dans ce sens, nous étudions l'impact que peut avoir le télétravail sur l'atteinte de nos objectifs.

6.2.5 Ressources humaines

Lignes d'action :

L'accomplissement des missions nécessite de disposer des meilleurs talents, par un recrutement ciblé, par le développement professionnel des collaborateur-trices, par l'attractivité des conditions de travail et par l'attention attachée à la réputation de la HES-SO Valais-Wallis. La politique de relève prend en compte l'ensemble de ces dimensions.

Stratégie :

Nous attirons, développons et fidélisons les talents en mettant en place une gestion de carrière. Nous soutenons la relève dans le champ académique.

Nous veillons à adapter continuellement les conditions cadres, à soutenir le management et mettons en place des outils de gestion des Ressources humaines efficaces et innovants.

Nous favorisons la créativité et le travail en équipe.

6.2.6 Infrastructure

Lignes d'action :

La HES-SO Valais-Wallis exploite des bâtiments et une infrastructure qui répondent aux besoins des étudiantes, de ses collaborateur-trices et des partenaires impliqués dans la construction et l'exploitation des différents campus.

Elle profite des expertises de ses Hautes Ecoles pour mettre à leur disposition une infrastructure flexible et modulable adaptée à leurs missions.

¹ [Source: Rapport Brundtland, "our common future", Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par Gro Harlem Brundtland, 1987]

Les infrastructures contribuent à l'image de marque de l'institution, en présentant un campus valaisan attractif respectueux de l'identité des différents sites et secteurs d'activités.

Stratégie :

Nous maintenons les infrastructures à la pointe pour permettre d'accomplir les missions d'enseignement, de Ra&D et de prestations de service et répondre à leur évolution.

Nous offrons des espaces fonctionnels modulables et accueillants, qui contribuent à l'attractivité globale de l'institution.

Nous collaborons avec d'autres institutions pour développer des infrastructures communes favorisant les synergies et les collaborations

6.2.7 Systèmes d'information

Lignes d'action :

La transformation digitale nécessite la mise en œuvre d'un SI moderne et performant, permettant de soutenir la HES-SO Valais-Wallis, ses Hautes Ecoles et ses services centraux dans l'accomplissement de leurs missions.

Stratégie :

Nous mettons en place des systèmes d'information performants, sécurisés et efficaces, adaptés aux besoins des étudiantes et des collaborateur-trices.

Nous soutenons l'adoption des nouvelles technologies par un accompagnement ciblé (formation, communauté d'utilisateurs clés, ...)

Nous garantissons la sécurité du système d'information (disponibilité, confidentialité et intégrité).

6.2.8 Finances

Lignes d'action :

La pérennité de la HES-SO Valais-Wallis et de l'accomplissement de ses missions doit être garantie par la disponibilité de moyens financiers suffisants.

Son efficacité doit être encouragée et renforcée par une attitude collaborative, solidaire et non concurrentielle entre ses Hautes Ecoles.

Les directeur.trices, responsables d'institut, de filière et de service bénéficient du soutien et des outils nécessaires à la compréhension et à l'anticipation des états financiers.

Stratégie :

Nous garantissons la compétitivité de la HES-SO Valais-Wallis de manière durable en assurant une utilisation adéquate des ressources mises à disposition.

Nous mettons à disposition des différents responsables une information fiable, actualisée et correspondant à leur niveau de compétence, afin de leur permettre de prendre les décisions nécessaires au bon moment.

Nous assurons une gestion préventive et maîtrisée des finances de l'institution afin de disposer de la souplesse nécessaire au déploiement de sa créativité et de créer une réserve pour ses options stratégiques.

6.3 Prestations courantes

Participation

Mettre en place l'ensemble des instances de conseil et d'accompagnement nécessaires aux Hautes Ecoles.

Développer les réseaux d'alumni de la HES-SO Valais-Wallis et de chaque Haute Ecole.

Renforcer la culture du feedback aux parties prenantes lors des évaluations, notamment lors de l'évaluation de l'enseignement par les étudiantes.

Diversité

Renforcer les principes d'égalité et de prévention du harcèlement et du mobbing auprès des étudiantes et des collaboratrices.

Développement durable

Intégrer et promouvoir le développement durable dans l'ensemble des activités de la HES-SO Valais-Wallis.

Ressources humaines

Améliorer les conditions cadres et la culture institutionnelle permettant la conciliation entre vie professionnelle et privée.

Infrastructure

Développer la qualité des services et améliorer la modularité des espaces en cohérence avec la diversité des missions.

Développer les campus à travers les bâtiments.

Bâtiment	Année	Montant estimé
Viège ES Santé	2020	100'000 CHF
Loèche-les-Bains Physiothérapie	2020	7 mio
ES Monthey	2021	1 mio CHF
Sion campus Champsec	2023	55 mio CHF
Sierre campus EDHEA	2024	35 mio CHF

Systèmes d'information

Définir un catalogue de services en adéquation avec les besoins des différentes parties prenantes.

Mettre en place les instruments et un mode de fonctionnement afin de garantir une bonne communication avec nos différents clients internes.

Finances

Partager une culture commune de la gestion financière (prudence vs prise de risque, contrôle vs autonomie, etc.).

Défendre un financement permettant de poursuivre les missions en diversifiant les bailleurs de fonds.

6.4 Prestations de développement

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Analyser et, le cas échéant, adapter l'organisation et le fonctionnement de la Direction générale, de l'état-major et des services centraux de la HES-SO Valais-Wallis aux nouveaux enjeux	Nouvelle organisation de la direction de la HES-SO Valais-Wallis	151
Développer des campus en privilégiant la modularité des espaces en cohérence avec la diversité des enseignements	Projets concrets de modularisation des espaces	151
Développer la culture managériale à tous les niveaux de l'encadrement	% de cadre ayant suivi le cours self leadership 2	131
Analyser l'organisation du service Communication et marketing et du flux d'informations avec les répondants par Haute Ecole et, le cas échéant, apporter les modifications adéquates	Nouvelle organisation du service Communication et marketing	122
Mettre en place un concept de gestion de talents et de carrière pour tous les collaborateur-trices	Concept de gestion des talents et carrière existants	131
Revoir le processus d'intégration des nouveaux collaborateur-trices (accueil, présentation, coaching, mentorat)	Nouveau processus d'intégration des collaborateur-trices existant	131
Obtenir le label Ecole en Santé	Label obtenu	151
Garantir la sécurité informatique par un plan stratégique de cybersécurité	Plan stratégique de cybersécurité existant	131

7. Conclusion

Nous nous engageons à mettre en œuvre durant la période 2021-2024 notre vision et nos stratégies en réalisant les mesures décrites dans le présent plan de développement. La poursuite du travail sur les prestations courantes et la concrétisation de la globalité des prestations de développement nous permettront d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Nous identifions toutefois des prestations prioritaires qui contribuent le plus à notre succès et constituent une condition indispensable au développement futur et à la pérennité de la HES-SO Valais-Wallis :

- Flexibiliser les parcours de formation
- Accompagner l'enseignement dans la transformation digitale
- Soutenir des projets favorisant l'articulation entre la Ra&D et l'enseignement
- Faire évoluer le modèle de financement des postes de professeur·e·s en soutenant la création d'un fonds d'impulsion par le Canton
- Analyser et, le cas échéant, adapter l'organisation et le fonctionnement de la Direction générale, de l'état-major et des services centraux de la HES-SO Valais-Wallis aux nouveaux enjeux
- Développer des campus en privilégiant la modularité des espaces en cohérence avec la diversité des enseignements

Le plan de développement stratégique a été construit par la Direction générale élargie, accompagnée par le groupe SMI, avec les apports des collaborateur·trices des 5 Hautes Ecoles et du Conseil représentatif. Nous tenons à adresser nos remerciements à toutes les personnes ayant œuvré à l'élaboration de ce document ainsi qu'à toutes celles et ceux qui participeront à sa concrétisation et contribueront ainsi au succès de l'institution.

8. Annexes

Liste des documents complémentaires
Plan de développement stratégique de l'EDHEA
Plan de développement stratégique de la HEG
Plan de développement stratégique de la HEI
Plan de développement stratégique de la HEdS
Plan de développement stratégique de la HETS