

PLAN DE DÉVELOPPEMENT HAUTE ECOLE DE TRAVAIL SOCIAL POUR 2021-2024

Instance qui a adopté le plan de développement :

Haute Ecole de Travail Social de la HES-SO Valais-Wallis

Date d'adoption du plan de développement :

30 avril 2020

Coordonnées des autrices et auteurs et personnes de contact :

Prof. Nicole Langenegger Roux	Directrice Haute Ecole de Travail Social
Prof. Lucie Kniel-Fux	Responsable de la filière Travail social
Lydia Héritier	Responsable de la filière Education de l'enfance
Didier Fournier	Responsable de la filière Action socioprofessionnelle
Prof. Dr. Marion Repetti	Responsable de l'institut Travail social
Dr. Michaël Siggen	Adjoint de direction Haute Ecole de Travail Social

SOMMAIRE

1. Introduction	4
2. Vision	5
3. Enseignement	11
4. Recherche appliquée et développement	13
5. Prestations de service	15
6. Politique institutionnelle.....	16
7. Conclusion	20

1. Introduction

Le plan de développement de la Haute Ecole de Travail Social (ci-après HETS) se réfère au document de base produit par la HES-SO Valais-Wallis. Pour son élaboration, nous avons suivi et appliqué le cadre méthodologique utilisé lors des journées de réflexion de la Direction générale de la HES-SO Valais-Wallis.

Pour structurer nos réflexions stratégiques, nous avons procédé à une analyse environnementale de notre organisation. Nous avons ainsi mobilisé les outils classiques de l'analyse stratégique en organisation, soit le PESTEL, l'analyse des parties prenantes pour aboutir à une analyse SWOT. Le résultat de ces réflexions a constitué la matière première à partir de laquelle nous avons posé nos enjeux, stratégies et objectifs pour chacune des missions. Nous avons également pris soin d'inscrire ces réflexions dans notre « Vision 2030 » et celle de la HES-SO Valais-Wallis.

Concernant l'organisation des séances de réflexion, les membres du Conseil de direction de la HETS ont participé à l'ensemble du processus de construction du plan de développement stratégique. Elles et ils ont travaillé seules sur l'analyse environnementale de la HETS. Ensuite, l'ensemble des professeur·e·s ordinaires ainsi que les tandems de conduite des Centres de compétences de la filière Travail social ont été mis à contribution pour l'élaboration de la vision 2030 de la Haute Ecole. Elles et ils ont également participé à la définition des enjeux généraux, de la stratégie et des prestations de développement pour l'enseignement, la formation continue, la Ra&D et les prestations de service. L'ensemble de ces éléments ont été repris par le Conseil de direction dans des séances de synthèse afin de les valider.

2. Vision

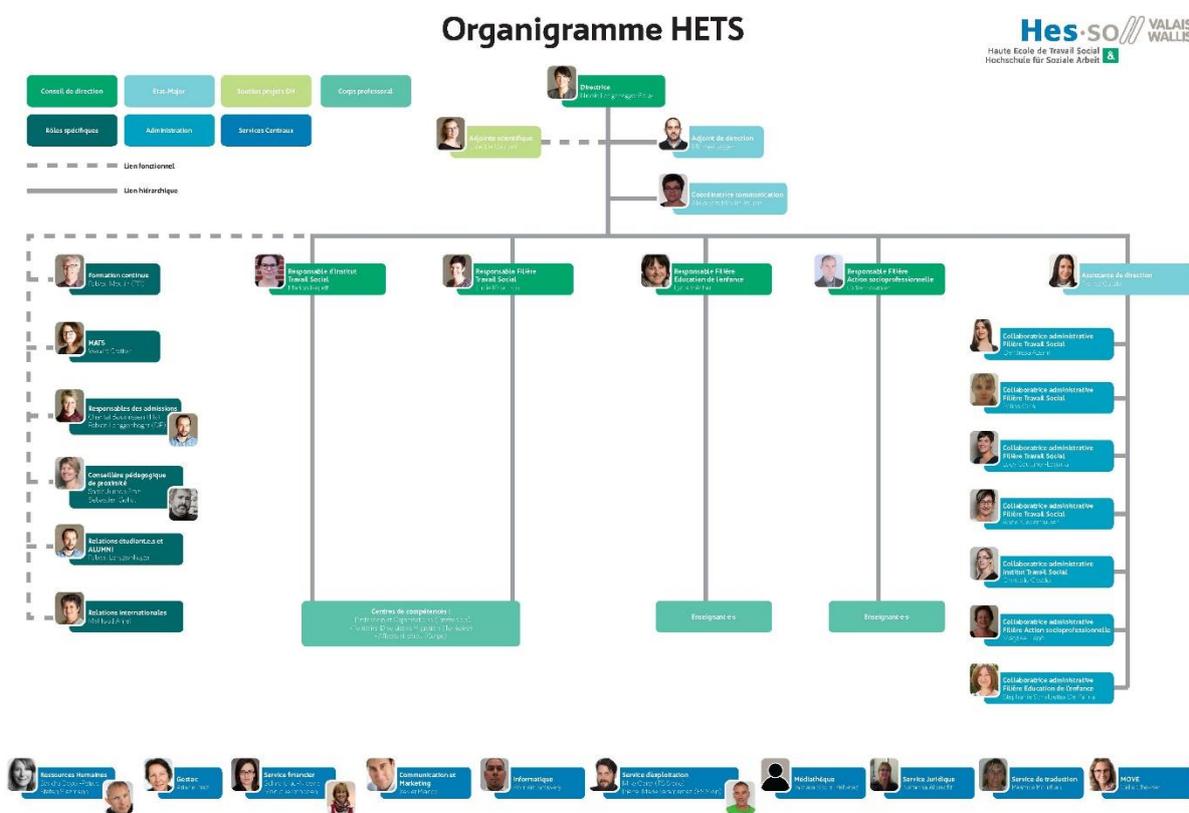
Cadre général d'action

La HETS est l'une des cinq Hautes Ecoles composant la HES-SO Valais-Wallis, institution autonome de droit public en vertu de la Loi cantonale valaisanne sur la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale Valais/Wallis. La HES-SO Valais-Wallis est membre de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Nos missions de formation, de formations continues, de recherche et de prestations de service sont réalisées dans le cadre des mandats de prestations qui nous lient d'une part à la HES-SO pour les missions HES et d'autre part à l'Etat du Valais pour les filières ES.

Nous rendons compte de la réalisation des objectifs et de la mise en œuvre des mandats de prestations à la HES-SO pour les missions HES et à l'Etat du Valais pour les filières ES Education de l'enfance et Action socioprofessionnelle. Notre Haute Ecole peut s'appuyer sur les services centraux de la HES-SO Valais-Wallis pour réaliser les tâches qui lui sont confiées. Elle se coordonne avec les quatre Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis au sein de la Direction générale. Elle est représentée au sein du Conseil de domaine Travail social de la HES-SO.

Un Conseil de direction est institué au sein de notre Haute Ecole ; il est composé de la directrice de la HETS, de la responsable de l'institut Travail social, de la responsable de la filière Travail social, de la responsable de la filière Education de l'enfance et du responsable de la filière Action socioprofessionnelle. Le Conseil de direction s'appuie sur son état-major et ses répondantes des différents services centraux de la HES-SO Valais-Wallis pour la réalisation de ses missions.

Organigramme de la Haute Ecole de Travail Social



Enjeux contextuels à l'horizon 2030

Au niveau politique, la HETS peut compter sur des conditions générales favorables pour le développement de ses activités. Tant au niveau fédéral que cantonal, le soutien politique accordé aux hautes écoles est important. Cependant, la mise en concurrence des établissements de formation supérieure, déjà à l'œuvre actuellement et défendue par le SEFRI risque de contraindre les possibilités de développement de nos activités et les modes de gestion de notre organisation.

Du point de vue économique, la HETS évolue pour l'instant dans un contexte général positif, soutenu par une conjoncture économique cantonale et fédérale tout à fait favorable. Cette situation pourrait évoluer face aux conséquences de la crise liée à la pandémie du COVID-19. Nous devrions néanmoins disposer de ressources financières suffisantes pour le développement de nos missions d'enseignement et de Ra&D. En revanche, cette crise pourrait avoir des incidences négatives sur la demande des organisations, publiques et privées, pour des formations continues et la mise à disposition de places de stage pour nos étudiant·es mais aussi pour les prestations de service.

Les facteurs sociologiques et démographiques de notre environnement auront assurément un impact important sur le développement de notre organisation et de nos missions. La démographie est un enjeu majeur pour la plupart des sociétés. Nous sommes face à des modifications profondes et durables des relations intergénérationnelles, notamment du fait de la mobilité accrue des individus et du vieillissement de la population. Dans ce dernier domaine, nous allons certainement assister à une augmentation continue du besoin de soutien et d'accompagnement auprès des personnes âgées. Ceci signifie également que le besoin en professionnel·les formé·es à ces enjeux va augmenter, ce qui suppose aussi de plus grandes difficultés à recruter ces professionnel·les sur le marché intérieur.

Enfin d'autres enjeux sociaux seront présents dans la décennie à venir. Notre société sera de plus en plus marquée par la pluralité des identités, tant au sein de la population estudiantine que chez les bénéficiaires du travail social. Nous devons également nous adapter à l'individualisation des parcours de formation et des futures carrières de nos étudiant·es.

Au niveau technologique, le développement de l'intelligence artificielle et des technologies associées amène des opportunités de développer de nouvelles modalités d'enseignement et d'apprentissage. Ces technologies associées à la généralisation des ordinateurs portables/tablettes et à un accès plus large à internet vont faciliter l'enseignement asynchrone et hors murs. L'utilisation de ces technologies générera également des datas sur le comportement des étudiant·es avec les risques et opportunités qui y sont liées. Les questions en lien avec l'accessibilité à ces technologies pour nos étudiant·es afin de garantir une équité entre elles et eux et réduire le risque de fracture numérique devront être traitées. Le développement de nouvelles pratiques pédagogiques intégrant ces nouvelles réalités sera hautement indispensable.

L'accroissement de l'utilisation des technologies appellera le développement de nouvelles compétences pour les futur·es professionnel·les du travail social. Les dynamiques sociales pourraient se trouver fortement impactées par cet accroissement. Dans le domaine du handicap, par exemple, les technologies d'assistance vont modifier la prise en charge des personnes et nécessitera sans aucun doute une adaptation de nos formations dans ce domaine.

Au niveau de la recherche et des prestations de service, la HETS devra davantage inclure l'analyse des conséquences sociales de la révolution numérique, notamment sur les populations exclues de ce mouvement, et les réponses à y apporter.

Au niveau environnemental, le territoire sur lequel évolue la HETS compte comme spécificité d'être ancré dans deux régions culturelles et linguistiques et relativement éloigné des centres urbains. Malgré sa situation à la périphérie des grands centres urbains de la Suisse, la HETS tire parti de la proximité qu'elle entretient avec les services et les institutions cantonales, de même qu'avec les autres Hautes Ecoles, ce qui lui permet de décloisonner ses missions et de construire l'interdisciplinarité, l'interprofessionnalité et l'interculturalité.

Analyse des forces – faiblesses - opportunités - menaces (SWOT)

Pour évaluer notre potentiel à répondre aux enjeux exposés plus haut, nous avons procédé à une étude stratégique de l'environnement interne et externe de la HETS. Cela nous a permis d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et risques suivants :

Opportunités

L'environnement externe de la HETS offre de nombreuses opportunités. Comme évoqué précédemment, nous pouvons compter sur un soutien politique important, tant au niveau des autorités cantonales que fédérales, pour assurer notre développement.

Nous pouvons également profiter d'un contexte actuel qui favorise les collaborations interinstitutionnelles dans le domaine de la formation supérieure et de la recherche. Cela est également vrai pour ses partenaires hors du champ académique. Tout cela est favorisé par la proximité qu'entretient la HETS avec ses partenaires.

Au niveau culturel, nous évoluons dans un contexte socio-politique qui soutient fortement le bilinguisme français-allemand. Le fait que nos partenaires ont régulièrement besoin d'accéder à des prestations dans les deux langues cantonales est une opportunité importante pour notre Haute Ecole.

Enfin, les échanges au sein des différentes instances de coordination et de collaboration au niveau du domaine Travail social de la HES-SO enrichissent et nourrissent la qualité de l'enseignement et de la Ra&D.

Menaces

La HETS doit faire face à plusieurs menaces dans son environnement. Au niveau de son secteur d'activité tout d'abord, notre Haute Ecole doit composer avec une forte concurrence sur le marché de la formation tertiaire et soutenue par les autorités fédérales. Nous sommes ainsi à la fois en concurrence avec les autres HETS de Suisse mais aussi avec les nombreux acteurs délivrant des formations professionnelles supérieures dans le domaine social. Ce dernier secteur est actuellement en plein essor.

Les professions du travail social sont encore parfois vues comme issues de vocations, faisant appel à des compétences innées. En effet, il n'est pas toujours reconnu que les pratiques professionnelles des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux se fondent sur des savoirs de haut niveau issus de la recherche. Les professionnel·les du travail social ne jouissent donc pas encore du même niveau de reconnaissance et de légitimité auprès du public que d'autres professions de niveau tertiaire.

Notre HETS est dépendante des autres Hautes Ecoles de Travail social de la HES-SO tant sur le plan financier qu'académique. En effet, l'enveloppe budgétaire est calculée sur le coût par étudiante moyen entre les quatre HETS de la HES-SO. Notre financement étant lié aux politiques budgétaires et financières des autres Hautes Ecoles (tant au sein de la HES-SO Valais-Wallis que du domaine Travail social), il n'est pas possible de maîtriser tous les paramètres du pilotage stratégique. En outre, la coordination et la collaboration au niveau du domaine Travail social de la HES-SO peuvent générer de l'inertie, voire des blocage de projets.

Forces

Pour mettre à profit ces opportunités et limiter les menaces, la principale force de la HETS tient à son capital humain. Nous pouvons en effet compter sur un personnel fortement engagé dans la réalisation de ses missions et doté d'un haut niveau de compétences pour relever les défis du futur. Ce haut niveau de compétences permet à nos enseignantes de s'adapter aux changements sociétaux contemporains.

Les conditions de travail à la HETS constituent également une force. Elles sont compétitives par rapport à d'autres employeurs. Le niveau des prestations sociales, les possibilités de perfectionnement professionnel mais aussi les ressources mises à disposition des collaboratrices et collaborateurs nous permettent de les fidéliser. Ces prestations sont de nature à favoriser le recrutement des talents dont nous avons besoin pour assurer un développement de nos missions en phase avec les transformations de la société.

Enfin, les caractéristiques culturelles de la HETS la distinguent de manière singulière des autres HETS de la HES-SO. Nous y développons nos activités à la croisée des cultures francophone et germanophone et proposons une formation Bachelor en Travail social dans les deux langues cantonales. Nos activités de recherche sont également imprégnées des traditions scientifiques francophone et germanophone.

Cette diversité se vit également au travers de la coexistence au sein de la même Haute Ecole de deux cultures de formation, soit deux filières ES et une filière HES. Cette diversité culturelle composant le cadre de la HETS imprègne fortement notre culture organisationnelle. Cela nous permet une plus grande ouverture sur les différentes problématiques de l'action sociale. C'est une véritable force pour la HETS, ses étudiantes et ses collaboratrices et collaborateurs.

Faiblesses

La HETS doit prêter une attention particulière à certains facteurs organisationnels qui peuvent la fragiliser dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Ces faiblesses tiennent pour partie à l'évolution rapide de l'organisation ces dernières années. Ce développement doit s'accompagner d'une réaffectation des ressources internes, notamment dans le soutien aux missions, afin de maintenir la motivation des collaboratrices et des collaborateurs dans leur mission respective.

Enfin, nos forces sont parfois aussi nos faiblesses puisque la richesse culturelle de notre Haute Ecole génère de la lenteur. La cohabitation de trois programmes de formation (francophone, germanophone et bilingue) dans la filière Travail social, et la nécessité qui en découle de penser toutes les activités et tous les processus dans les deux langues, alourdit le fonctionnement de la HETS. De la même manière, la coexistence de deux systèmes de formation (HES et ES), aux enjeux différents, complexifie le pilotage de la HETS et peut générer un sentiment de distance entre les différents groupes composant l'organisation. Au final, il se peut que les collaboratrices et les collaborateurs de la HETS ne s'identifient pas de la même manière à l'organisation et donc ne partagent pas une culture organisationnelle commune.

Analyse des parties prenantes

Notre analyse préalable nous a permis d'identifier les parties prenantes de la HETS. Nous mentionnons ci-dessous uniquement celles à qui nous devons prêter une attention particulière¹ :

- Les étudiantes : ils et elles sont nos clientes principaux et la raison d'être de notre Haute Ecole.
- Le personnel d'enseignement et de recherche : il remplit les missions de la HETS (enseignement, formation continue, Ra&D et prestations de service) et permet le rayonnement de l'institution.
- Le personnel administratif et technique : il assure le bon fonctionnement des processus de la HETS par ses activités de soutien.
- Les institutions liées au Travail social : elles bénéficient de nos prestations de formation, de Ra&D, de nos prestations de formation continue et de prestations de service. Elles accueillent également les étudiantes de la HETS.
- Les autorités politiques communales et cantonales : elles déterminent une partie du cadre d'action et participent au renforcement de la HETS.
- Le personnel des services centraux et de la HES-SO : il assure des fonctions de soutien dans la poursuite des missions de la HETS.
- Les praticien·nes formateur·trices (filière Travail social) ou les formateur·trices à la pratique professionnelle (filières Education de l'enfance et Action socioprofessionnelle) : ils et elles collaborent à la formation des étudiantes à travers les stages et la pratique professionnelle.
- Les intervenant·es externes : ils et elles participent à la formation de nos étudiantes à travers l'apport d'expertises professionnelles.

Vision 2030

L'analyse stratégique de l'environnement interne et externe de la HETS et des enjeux à l'horizon 2030 nous a permis de définir l'identité qui doit nous unir toutes et tous, notre vision de la HETS et les objectifs organisationnels que nous voulons atteindre à la fin de cette décennie.

Notre identité

Nous sommes une Haute Ecole située au cœur de l'arc alpin, à la croisée du Valais francophone et germanophone.

En tant qu'institution cantonale de référence pour le travail social, nous contribuons, par nos formations et nos recherches, au rayonnement de la formation tertiaire dans le canton. Notre expertise pratique et notre excellence scientifique nous permettent d'étendre notre renommée au-delà des frontières cantonales.

¹ Les différentes parties prenantes de la HETS ont été évaluées selon deux axes : l'intérêt pour notre Haute Ecole et leur pouvoir d'influence. Le résultat de cette évaluation a permis de les classer dans une matrice de type « Eisenhower ». Pour ce document, nous avons donc choisi de présenter uniquement les parties prenantes ayant un intérêt élevé pour la HETS et un pouvoir d'influence important.

La HETS se distingue par ses dispositifs ES et HES de formations professionnalisantes. Nous formons ainsi des professionnel·les dans les domaines de l'animation socioculturelle, de l'éducation sociale, du service social, de l'éducation de l'enfance et de l'action socioprofessionnelle.

Nous développons et transmettons les savoirs du travail social en collaborant avec un large réseau de partenaires privés et publics, à l'intérieur comme à l'extérieur du canton.

Notre vision

En référence à la définition internationale du travail social, la HETS fonde ses enseignements et ses recherches sur « des principes de justice sociale, de droits de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités² ».

Elle pense l'évolution de la science et de la pratique ensemble et fait dialoguer les savoirs scientifiques et connaissances pratiques du travail social. Elle est le pont entre deux régions linguistiques.

Elle place ses étudiant·es et la qualité de ses formations au cœur de son action, en développant une pédagogie créative et innovante. La HETS s'engage pour une formation tertiaire sans distinction de genre, d'origine, de croyance ou de statut social. Elle favorise l'accessibilité des savoirs et contribue à l'enrichissement des débats dans la cité.

La HETS accorde une attention particulière au bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices. Elle entretient une culture participative au sein de son organisation.

Objectifs organisationnels

La HETS met à disposition de la société ses compétences et son expertise, en favorisant la diffusion des savoirs dans l'espace public. En encourageant un regard critique et un esprit d'initiative chez ses étudiant·es, la HETS forme des professionnel·les capables d'appréhender les problèmes sociaux actuels et futurs et de mettre en œuvre les actions adaptées pour leur résolution.

De par ses enseignements et ses recherches, la HETS excelle aux niveaux local, régional et international. Elle développe des expertises spécifiques au sein de ses centres de compétences, en se référant aux approches francophones et germanophones du travail social. Elle valorise les apports du travail social aux plans économique, sociétal et environnemental, dans une optique de développement durable.

A l'écoute des besoins de ses étudiant·es, des professionnel·les du travail social et de ses collaborateur·trices, la HETS propose des formations de qualité qui font de ses étudiant·es ses meilleur·e-s ambassadeurs et ambassadrices.

² Définition Internationale du Travail Social, approuvée par l'assemblée générale de IASSW le 10 juillet 2014 à Melbourne

3. Enseignement

3.1 Enjeux généraux

Les transformations à l'œuvre dans notre société (la transformation digitale de notre environnement professionnel et social, la mobilité accrue des individus, le vieillissement de la population, la pluralité des identités et des cultures, etc.) s'accompagnent d'effets négatifs et qui soulèvent des enjeux de justice sociale et d'inclusion. Ces transformations impactent autant les contenus que les modalités d'enseignement.

La mise en concurrence des formations dans le domaine social de degré tertiaire nécessite un positionnement clair de nos filières.

3.2 Stratégie

Pour accompagner les changements sociétaux, la HETS forme des professionnel·les reconnues dans les domaines de l'éducation de l'enfance, de l'action socioprofessionnelle et du travail social. Pour ce faire, nous préparons nos étudiant·es aux enjeux de l'inclusion et de la justice sociale en portant une attention particulière à inclure les bénéficiaires du travail social dans le développement de l'enseignement. Enfin, nous leur permettons d'acquérir les compétences nécessaires pour assumer un rôle proactif au sein de la société.

Pour évoluer dans un environnement de la formation compétitif, notamment dans le domaine des formations de niveau tertiaire B, nous clarifions notre positionnement dans le paysage romand de la formation en travail social et développons nos partenariats avec les institutions du domaine.

3.3 Prestations courantes

Sur la base de notre plan de développement stratégique 2015-2020, nous poursuivons les prestations suivantes pour la période 2021-2024 :

- Continuer le recrutement d'étudiant·es pour toutes nos filières, au niveau cantonal et en dehors des frontières cantonales
- Soutenir l'enseignement en favorisant l'interprofessionnalité et l'interdisciplinarité ainsi que les innovations pédagogiques (ex. e-learning, simulation)
- Renforcer notre participation aux CAS, DAS et MAS³

3.4 Prestations de développement

- Mettre en œuvre le plan d'études cadre
- Intégrer les résultats et la méthodologie de recherche dans l'enseignement
- Développer de nouvelles approches pédagogiques
- Renforcer la participation des étudiant·es et alumni dans le développement du processus qualité de la formation
- Renforcer les dispositifs favorisant le bilinguisme

³ Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies et Master of Advanced Studies

Parmi les objectifs de développement décrits ci-dessus, nous choisissons de développer les prestations suivantes :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Mettre en œuvre le plan d'études cadre du Bachelor en Travail social et révision des Plans d'études cadres Ecoles Supérieures (ES)	Oui/Non	E1, E2, E3 et E4
Assurer l'intégration des thématiques développées dans les Centres de Compétences dans l'enseignement	Exemples de transferts de connaissances (issues de la Ra&D et des prestations de service) dans l'enseignement et la formation continue	E1
Développer de nouvelles approches pédagogiques	Nombre de projets aboutis	E1, E4
Renforcer la participation des étudiantes et alumni dans le développement du processus qualité de la formation	Exemples de sollicitations	E1
Augmenter le nombre d'étudiantes en programme bilingue	Nombre de diplômées ayant suivi le programme bilingue	Option cantonale

4. Recherche appliquée et développement

4.1 Enjeux généraux

Les régions alpines et leurs habitantes et habitants font face à des défis particuliers en matière de démographie, de croissance économique, de rapport à la globalisation, de réponse aux défis de la digitalisation et d'adaptation aux enjeux environnementaux. Pour être relevés, ces défis nécessitent un travail scientifique spécifique mené en amont et dans une approche interdisciplinaire afin d'aboutir à des solutions innovantes.

En parallèle, dans nos sociétés de la connaissance, les actrices et acteurs de la recherche apportent leur contribution pour soutenir un développement économique durable et une plus grande cohésion sociale.

4.2 Stratégie

Notre Ra&D répond en particulier aux problématiques des régions alpines et s'inscrit dans une logique interdisciplinaire. Notre Ra&D apporte ainsi les connaissances nécessaires pour penser les solutions aux enjeux sociétaux, y compris pour les champs de l'enfance et de l'action socioprofessionnelle.

Nous contribuons au dialogue entre la science et la société. Nous intégrons les résultats de la Ra&D dans nos enseignements (formation de base et formation continue) et nous les diffusons dans le champ scientifique et dans le reste de la société.

4.3 Prestations courantes

Sur la base de notre plan de développement stratégique 2015-2020, nous poursuivons les prestations suivantes pour la période 2021-2024 :

- Renforcer la Ra&D au sein de la HETS
- Renforcer les publications scientifiques au sein de la HETS

4.4 Prestations de développement

- Développer l'interdisciplinarité en lien avec les axes cantonaux et les autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis
- Sensibiliser les étudiant·es aux processus de recherche
- Nourrir les enseignements par la recherche
- Renforcer notre présence dans les espaces scientifiques
- Développer des partenariats de recherche nationaux et internationaux
- Rendre plus explicites les articulations entre les enseignements et la recherche

Parmi nos objectifs de développement décrits ci-dessus, nous choisissons de développer les prestations suivantes :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Développer des recherches en lien avec les thématiques des Centres de compétences et ancrées dans le territoire de l'Arc alpin	Part des projets répondant à cet objectifs (cible = moitié)	R2
Développer l'interdisciplinarité en lien avec les axes cantonaux et les autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis	Pourcentage de personnes intégrées dans des projets interdisciplinaires (cible = 10% des personnes actives dans l'institut)	R2
Sensibiliser les étudiantes aux processus de recherche	Exemple(s) de sensibilisation des étudiantes aux méthodes de Ra&D	R1
Rendre plus explicites l'articulation des enseignements et de recherche	Exemples de transferts des résultats de la recherche dans l'enseignement	R1
Renforcer notre présence dans les espaces scientifiques	Nombre de contributions à des colloques, des revues et des comités scientifiques.	R1 et R2
Développer des partenariats de recherche nationaux et internationaux	Nombre de partenariats de recherche nationaux Nombre de partenariats de recherche internationaux	R1 et R2
Intégrer les domaines d'intervention des ES dans les activités de recherche de l'institut	Nombre de projets de recherche déposés dans les domaines d'intervention des ES	R1

5. Prestations de service

5.1 Enjeux généraux

Les différentes actrices et acteurs de la vie économique et sociale valaisanne font face à des défis importants : évolution des différentes branches de l'économie locale, révolution technologique, migrations, évolution culturelle et du système de valeurs sociales dans un contexte de globalisation, etc. Pour y répondre, il est important de disposer d'une expertise pouvant faire le lien entre des enjeux globaux et des spécificités locales.

Cependant, le manque de moyens financiers à disposition des organisations et des institutions œuvrant dans le domaine social constitue un frein possible à leur demande d'expertise externe.

5.2 Stratégie

Nous devenons le partenaire de référence auprès des actrices et acteurs de notre région, tant du secteur public que privé, pour l'analyse des besoins sociaux et des réponses à y apporter. Pour cela, nous développons nos prestations de service en répondant de manière efficiente aux demandes des actrices et acteurs régionaux. Notre réactivité vis-à-vis des demandes externes permet d'augmenter notre volume d'activité.

Nous mettons également à profit les relations établies dans le cadre de prestations de service pour accéder à de nouveaux terrains de recherche. De cette manière, nous pouvons affiner notre expertise dans les réalités du tissu socio-économique régional.

5.3 Prestations de développement

- Développer l'organisation pour améliorer notre réactivité
- Développer des partenariats de confiance auprès des institutions et des entreprises
- Développer une gestion interne à l'école permettant de mieux gérer les prestations de service

Parmi nos objectifs de développement décrits ci-dessus, nous choisissons de toutes les développer :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi
Renforcer la qualité des partenariats avec les institutions et les entreprises	Degré de satisfaction de nos client-es
Développer une organisation interne à l'école permettant de mieux gérer les prestations de service	Exemples d'organisation interne

6. Politique institutionnelle

6.1 Enjeux généraux

A l'horizon 2030, la HETS veut maintenir son attractivité en tant qu'employeur pour garantir la disponibilité des compétences et des expertises nécessaires à son développement. Elle le fait dans un contexte où certains profils spécialisés pourraient se raréfier et de concurrence entre les différentes institutions de formation supérieure et de recherche.

La HETS est riche de sa diversité : elle délivre des formations au niveau bachelor et ES ; elle accueille des collaboratrices et de collaborateurs provenant de différentes régions linguistiques ; et elle déploie ses activités sur différents sites. Le développement d'une vision commune et d'objectifs partagés est une condition nécessaire pour tirer parti de cette diversité.

Pour répondre à ces enjeux généraux, elle oriente ses efforts durant la période 2021-2024 dans trois politiques institutionnelles : la communication ; les ressources humaines ; l'infrastructure.

6.2 Stratégie

Nous renforçons notre visibilité grâce à une communication créative et cohérente, dans le respect de la stratégie de communication de la HES-SO Valais-Wallis.

Nous renforçons nos dispositifs internes de gestion des ressources humaines pour favoriser le bien-être et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs mais aussi pour susciter une identification commune à l'organisation.

Nous favorisons la collaboration de nos collaboratrices et collaborateurs entre les sites. Nous développons des partenariats avec les autres utilisatrices et utilisateurs des bâtiments.

6.2.1 Communication

Lignes d'action

Pour soutenir la réalisation de ses stratégies en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service, la HETS renforce sa visibilité et sa présence au sein de ses différents réseaux.

Stratégie

Nous assurons la visibilité des événements que nous organisons seuls ou en partenariat.

Nous renforçons la qualité de nos relations avec nos partenaires.

Nous communiquons sur les différents domaines d'expertise de nos Centres de compétences.

Prestations de développement

Pour la période 2021-2024, nous souhaitons développer les prestations suivantes :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Renforcer la présence de la Haute Ecole dans l'espace public	Nombre de représentations dans les médias (interview, débats, conférences, article...)	I2
Optimiser l'utilisation des canaux et outils de communication	Exemple d'adaptation d'outils de communication	I3
Planifier, coordonner et anticiper les actes de communication	Exemple d'action pour améliorer la planification, la coordination et l'anticipation des actes de communication (p.ex. : existence d'un plan de communication)	I3

6.2.2 Ressources humaines

Lignes d'action

Pour soutenir la réalisation de ses stratégies en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de service, la HETS compte sur un personnel engagé et motivé.

Elle favorise le développement du double profil de compétences. Elle veille dans ses recrutements à une bonne proportion entre un personnel ayant un ancrage professionnel et un personnel ayant un ancrage scientifique pour garantir le caractère professionnalisant de ses formations.

Stratégie

Nous renforçons l'expertise du personnel pour la réalisation des missions de la HETS.

Nous mettons en place des dispositifs internes et des outils pour soutenir le développement de nos collaboratrices et de nos collaborateurs.

Nous travaillons au développement d'une vision commune de la HETS en fédérant les collaboratrices et les collaborateurs autour d'objectifs partagés.

Prestations de développement

Pour la période 2021-2024, nous souhaitons développer les prestations suivantes :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Favoriser le bien-être et le développement du personnel	Degré de satisfaction des collaborateurs (sur la base de l'enquête HES-SO VS) Pourcentage des fonds utilisé pour la formation continue Pourcentage annuel du personnel ayant suivi une formation continue (par fonction et par année)	I2, I3 et I4
Se doter d'outils de pilotage de notre stratégie RH	Exemples de processus RH mis en place Exemples d'outils	I3
Renforcer le sentiment d'appartenance à une seule Haute Ecole auprès de l'ensemble du personnel	Exemples d'actions conjointes entre les différentes filières de la HETS	I2 et I4

6.2.6 Infrastructure

Lignes d'action

La HETS déploie ses activités dans trois bâtiments différents. Elle profite de cette opportunité pour développer des partenariats. Elle veille à maintenir la cohésion entre les collaboratrices et collaborateurs travaillant sur les différents sites.

Stratégie

Nous facilitons la circulation et l'accès entre les bâtiments pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de la HETS.

Les bâtiments sont identifiés comme accueillant des activités de la HETS.

Elle met en avant ses expertises et ses savoir-faire dans l'exploitation des bâtiments, notamment dans le domaine de l'enfance (crèche) et de l'action socioprofessionnelle (restaurant, activités d'entretien des bâtiments, etc.).

Prestations de développement

Pour la période 2021-2024, nous souhaitons développer les prestations suivantes :

Prestations de développement	Propositions d'indicateur de suivi	En lien avec STR 21-24 HES-SO
Développer l'organisation du travail pour permettre la mobilité entre les sites	Degré de satisfaction	I4
Développer des partenariats (HEdS, SUVA, SPARK ⁴ ...) au travers de lieux d'application, en lien avec les filières de formation	Exemples de partenariats	I2
Mutualiser la gestion des salles pour les différentes missions de la Haute Ecole de Travail Social	Exemple d'outils et de processus permettant la gestion des salles	I4 et I3

⁴ Futur site de la Fondation « The Ark » dédié aux activités sportives

7. Conclusion

Durant la période 2021-2024, la HETS fera face à de nombreux défis pour assurer son développement et continuer à délivrer des prestations de haute qualité dans chacune de ses missions. Parmi les différentes stratégies exposées dans ce document pour y parvenir, nous considérons la réalisation des éléments ci-dessous comme étant indispensables.

Nous clarifierons le positionnement de la HETS dans un paysage romand de la formation tertiaire en travail social fortement concurrentiel. Nous veillerons notamment à développer nos partenariats avec les institutions du domaine et à soutenir un enseignement favorisant l'interprofessionnalité et l'interdisciplinarité. Pour cela, nous développerons de nouvelles approches pédagogiques.

Nous orienterons notre Ra&D également vers l'interdisciplinarité pour penser les solutions aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Nous développerons cette interdisciplinarité en lien avec les axes cantonaux et les autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis. Enfin, nous porterons une attention particulière à l'intégration des résultats de la recherche dans l'enseignement (de base et continue) ainsi que dans nos prestations de service.

Nous viserons l'augmentation de notre volume d'activité dans le domaine des prestations de service. Pour y parvenir, nous renforcerons notre attractivité et notre efficacité face aux demandes de nos client·es actuel·les et futur·es.

Au niveau institutionnel, nous poursuivrons nos efforts pour renforcer l'identification de nos collaboratrices et collaborateurs à la HETS. Nous veillerons également à maintenir un enseignement professionnalisant, notamment en favorisant le double profil de compétences de nos enseignantes et enseignants. Enfin, nous continuerons à maintenir une bonne proportion entre un personnel ayant un ancrage professionnel et un personnel ayant un ancrage scientifique.