

PLAN DE DÉVELOPPEMENT HES-SO VALAIS-WALLIS POUR 2025-2028

Instance qui a adopté le plan de développement : Direction générale élargie de la HES-SO Valais-Wallis

Date d'adoption du plan de développement : 27 mai 2024

Date du préavis de l'instance participative : 16 avril 2024

Coordonnées des autrices, auteurs et personnes de contact :

François Seppey	Directeur HES-SO Valais-Wallis
Prof. Nicole Langenegger Roux	Directrice Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social
Prof. Gaëtan Cherix	Directeur Haute Ecole d'Ingénierie
Prof. Jean-Paul Felley	Directeur Ecole de Design et Haute Ecole d'Art
Prof. Lara de Preux-Allet	Directrice Haute Ecole de Santé
Prof. Dominique Fumeaux	Directeur Haute Ecole de Gestion
Xavier Bianco	Responsable du service Communication et marketing
Mathieu Giroud	Responsable du service Académique
Franco Pernatozzi	Responsable du service Financier
Yvan von Rotz	Responsable du service Infrastructure et sécurité
Nathalie Schwery	Responsable du service des Ressources humaines
Romain Schwery	Responsable du service Informatique
Prof. Cyrille Bezençon	Président du collège des responsables de filières
Prof. Line Pillet	Présidente du collège des responsables d'instituts
Paul-Henri Rey	Adjoint de direction générale
Cristina Borsani	Adjointe de direction de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social
Sophie Lenoble	Adjointe de direction de la Haute Ecole d'Ingénierie
Alexandre Tangerini	Adjoint de direction de l'Ecole de Design et Haute Ecole d'Art
Francesco Vadala	Adjoint de direction de la Haute Ecole de Gestion
Raphaël Zumofen	Adjoint de direction de la Haute Ecole de Santé
Raphaëlle Bessard	Assistante de direction HES-SO Valais-Wallis

Sommaire

Avant-propos.....	4
1 Introduction.....	5
2 Identité, cadre général d'action, analyse et positionnement stratégique global	6
3 Enseignement.....	9
4 Recherche et Innovation	11
5 Contributions à la société	13
6 Politiques institutionnelles.....	14
7 Annexes au plan de développement.....	16
8 Proposition de prestations de développement.....	17

Avant-propos

Le cycle stratégique 2021-2024 qui s'achève avait été marqué par un important travail préparatoire consacré à la définition de la vision 2030 de la HES-SO Valais-Wallis. A ce titre, le plan de développement stratégique qui en découlait avait pour objectif d'effectuer les premiers pas dans la concrétisation de cette vision.

Arrivés pratiquement au terme de ce premier cycle, l'heure est venue de tirer un bilan intermédiaire, permettant de mesurer les progrès réalisés, d'acter les succès engrangés, de corriger les lacunes relevées et de repositionner, le cas échéant, les objectifs visés. Dans cet esprit, le présent plan de développement stratégique 2025-2028 s'inscrit dans la poursuite des ambitions posées par la vision 2030 et complète le dispositif mis en œuvre avec la réalisation du plan précédent. Il est ainsi marqué de continuité et non de rupture, signe tangible de la pérennité des activités déployées au service des différentes missions de l'institution.

A cet égard, il s'appuie toujours sur la complémentarité entre les deux dimensions de la matrice organisationnelle de la HES-SO, avec, d'une part, la dimension académique portée par le Rectorat et les domaines auxquels sont rattachées les 5 Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis (Ecole de Design et Haute Ecole d'Art – EDHEA ; Haute Ecole de Gestion – HEG ; Haute Ecole d'Ingénierie – HEI ; Haute Ecole de Santé – HEdS ; Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social – HESTS), et, d'autre part, les spécificités cantonales et les attentes posées par le Canton du Valais.

Il souligne, une fois de plus, la complémentarité entre les différentes entités composant l'institution et l'importance accrue du travail transversal et interdisciplinaire pour faire face aux enjeux majeurs de la société actuelle. Son élaboration, fruit d'intenses échanges et d'une participation soutenue des différents corps constitutifs de la HES-SO Valais-Wallis, est justement le signe de cet échange de visions, de l'utilisation de l'esprit critique et d'une saine émulation mutuelle, permettant de dégager des axes d'actions et des projets réalistes pour appuyer la réalisation des missions fondamentales (formation de base HES et non-HES, formation continue, recherche et innovation, prestations de service) assignées à l'école.

Comme toute planification stratégique, il nous servira de boussole et de guide pour les activités opérationnelles des années à venir et c'est à sa concrétisation que nous serons jugés et mesurés. En effet, la meilleure des planifications n'aurait pas la moindre valeur si elle ne se voyait pas transformée en actes tangibles et en projets effectivement réalisés !

Dans cet esprit, comme les montagnards et montagnardes que nous sommes, nous poursuivons sereinement le chemin vers les plus hauts sommets, conscients de ce qu'il reste à parcourir, mais n'oubliant jamais de nous retourner parfois pour regarder d'où nous venons. Cet acte, que d'aucuns pourraient trouver anodin, a pour vertu principale de rappeler tout ce qui a déjà été réalisé et sans lequel il ne serait pas possible d'effectuer les pas suivants. Dans cet esprit, j'adresse mes sincères remerciements à toutes celles et ceux qui ont contribué tant à la réalisation du cycle stratégique qui se termine qu'à l'élaboration de ce plan de développement stratégique 2025-2028. Je suis certain de pouvoir compter sur leurs compétences, leur travail et leur efficacité pour en assurer la concrétisation prochaine.

François Seppey

Directeur de la HES-SO Valais-Wallis

1 Introduction

Ce plan de développement stratégique définit les priorités d'actions qui vont orienter et guider la HES-SO Valais-Wallis durant la période 2025-2028. S'il s'appuie largement sur l'important travail effectué pour l'élaboration du plan de développement stratégique 2021-2024 ainsi que pour la définition de la vision 2030, la rédaction de ce document ne se limite pas à un simple travail de retouche. Il a fait l'objet d'une démarche itérative et structurée afin d'actualiser les priorités d'actions en prenant en considération les changements contextuels, les progrès accomplis ou encore les faiblesses identifiées.

Pilotée par un groupe de travail composé de 2 adjoints de direction et de l'adjoint de direction générale, la rédaction de ce plan de développement stratégique est le fruit d'un processus de co-construction porté par l'ensemble des membres de la Direction générale élargie (DGe). Le groupe de travail s'est également efforcé de garantir une parfaite cohérence entre le présent document et les plans de développement stratégique des 5 Hautes Ecoles, qui sont parties intégrantes de la stratégie de la HES-SO Valais-Wallis.

Plusieurs ateliers et consultations ont été organisés afin de faire émerger les idées et favoriser les échanges entre les membres de la DGe. Sur la base de ces ateliers, le groupe de travail a entrepris un travail de synthèse et de rédaction, complété et validé par la suite par la DGe.

Les premiers ateliers se sont concentrés sur l'analyse contextuelle de la HES-SO Valais-Wallis. Les analyses sur les parties prenantes, les risques institutionnels, les influences extérieures ainsi que sur les forces et faiblesses de l'institution ont été mises à jour.

Par la suite, une consultation en ligne de la DGe suivie d'un atelier de consolidation a débouché sur la mise à jour et l'adaptation des enjeux, des visions stratégiques et des objectifs issus du plan de développement stratégique 2021-2024, en assurant la prise en considération des résultats de l'analyse contextuelle.

Finalement, un atelier a été dédié à la définition des prestations de développement, qui marquent le chemin vers la réalisation des différentes visions.

Le Conseil représentatif a été consulté à deux reprises. Un premier atelier, en début d'exercice, visait à identifier la perception du degré de réalisation des visions stratégiques 2021-2024 ainsi que de faire émerger des idées pour la période 2025-2028. Le présent plan a été challengé à l'occasion d'une deuxième rencontre, notamment sur les objectifs à atteindre et les prestations de développement préconisées. L'atelier a également permis d'assurer une compréhension commune en clarifiant certaines interrogations.

En outre, chaque Haute Ecole a entrepris une démarche participative en sollicitant l'avis de son personnel, en particulier son corps professoral, afin d'enrichir les réflexions et de prendre en compte leurs préoccupations.

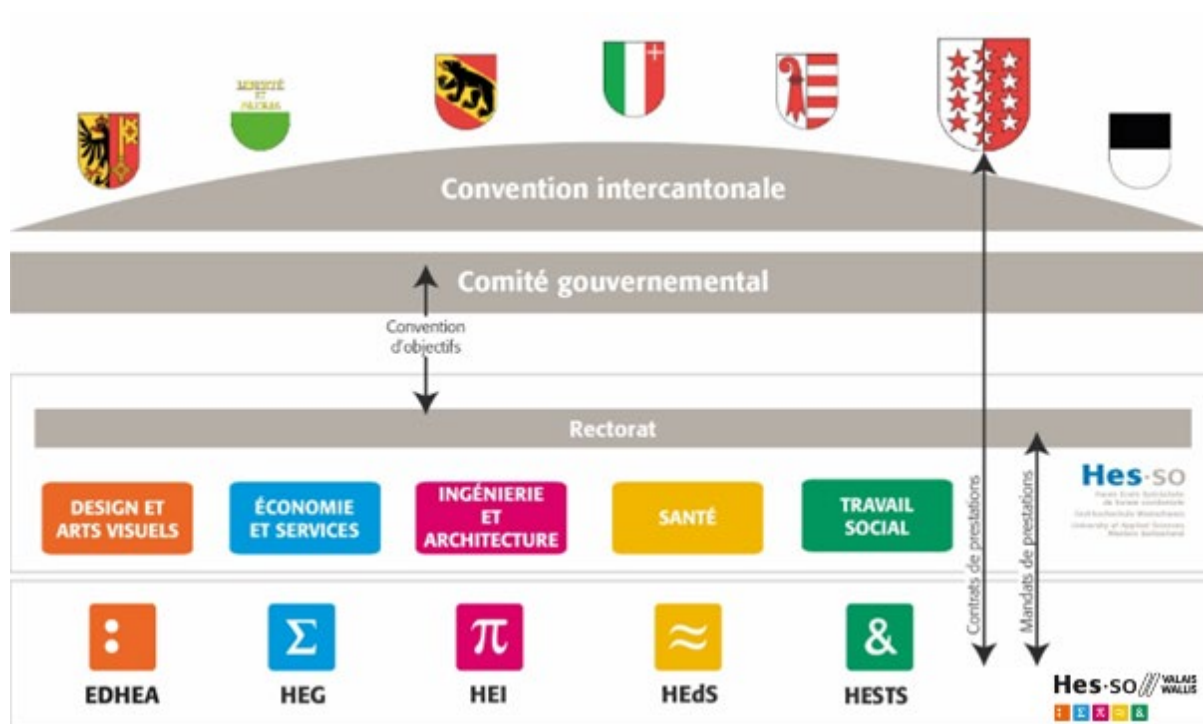
Le présent plan de développement stratégique a été formellement validé par la DGe à l'issue d'une séance plénière le 27 mai 2024.

2 Identité, cadre général d'action, analyse et positionnement stratégique global

2.1 Cadre général d'action

La HES-SO Valais-Wallis, constituée au 1er janvier 2015 en un établissement autonome de droit public, est organisée selon la loi sur la Haute Ecole spécialisée de Suisse Occidentale Valais/Wallis du 16 novembre 2012 ainsi que ses ordonnances.

Elle rend compte, au sens de la redevabilité, des actions et résultats des mandats de prestations (formation de base, formation continue, prestations de service, recherche et innovation) à la HES-SO et à ses domaines auxquels sont rattachées les 5 Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis. Parallèlement, elle fait 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).



Son organisation actuelle repose sur une Direction générale composée du directeur de la HES-SO Valais-Wallis et des directrices et directeurs de chaque Haute Ecole. La Direction générale est appuyée par un état-major et des services centraux. La Direction générale élargie inclut tous les responsables des services centraux ainsi que les présidentes et présidents des collèges de responsables de filières et d'instituts.

Selon son règlement de fonctionnement, la Direction générale rencontre de façon régulière les responsables de filières et d'instituts, le Conseil représentatif ainsi que les associations du personnel et estudiantines.

2.2 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 le corps étudiant. 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 collaboratrices et collaborateurs 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 son corps étudiant et de ses 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 du corps étudiant ainsi que des professionnelles et professionnels ; elle construit et transfère le savoir et l'innovation au travers de projets locaux, régionaux, nationaux ou internationaux. La communauté étudiante 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 son personnel et de l'institution, la HES-SO Valais-Wallis attire, développe et fidélise les talents d'aujourd'hui et de demain.

2.3 Analyse rétrospective

La conclusion de la période stratégique 2021-2024 marque pratiquement la moitié du chemin vers la concrétisation des ambitions énoncées dans la vision 2030. Les actions significatives peuvent être relevées ci-après :

Enseignement : ¹

La mise à jour de plusieurs plans d'études cadres a offert l'opportunité d'ajuster les profils de compétences en y intégrant des enjeux actuels tels que la durabilité ou la numérisation. En corollaire, ce travail nécessaire a demandé un investissement important en ressources, mettant sous pression le personnel dans un contexte budgétaire actuel moins favorable que les années précédentes.

De nombreuses avancées en lien avec la flexibilisation des parcours de formation et avec l'accompagnement dans la transformation digitale ont été réalisées par les Hautes Ecoles.

La HES-SO Valais-Wallis s'est dotée en 2022 d'une filière supplémentaire avec l'ouverture de la filière « Informatique et systèmes de communication » à la HEI. De plus, la filière Physiothérapie de la HEdS a augmenté son quota régulé et élargi les effectifs à 60 étudiantes et étudiants par volée – contre 42 auparavant –, soit 180 pour l'ensemble du Bachelor depuis l'automne 2021.

¹ Les réalisations propres aux Hautes Ecoles figurent dans l'analyse rétrospective de leur plan de développement respectif.

Recherche et Innovation : ¹

Le chiffre d'affaires généré par les instituts est en croissance constante (36 MCHF en 2020, 39 MCHF en 2021, 41 MCHF en 2022, 54 MCHF en 2023) et constitue un tiers de l'activité globale de la HES-SO Valais-Wallis. La mission de recherche et innovation à la HES-SO Valais-Wallis est toutefois confrontée à un double défi qui pèse sur le principe d'autofinancement : d'une part l'augmentation des coûts et d'autre part l'incertitude sur les futurs montants de financements (subventions HES-SO et cantonales).

La HES-SO Valais-Wallis a investi dans le développement des compétences afin de favoriser et accompagner la transition vers l'Open Science. Elle a également renforcé les actions favorisant les échanges transdisciplinaires, notamment via les axes² et le lancement du Sense³.

Politiques institutionnelles :

La HES-SO Valais-Wallis a revu en profondeur son organisation, afin de mettre en place un cadre organisationnel permettant d'améliorer la communication et la coopération, de clarifier les responsabilités, de favoriser l'harmonisation et la transversalité au sein et entre les services centraux (SC), l'Etat-major (EM) et les directions des Hautes Ecoles. Cette nouvelle organisation constitue un socle solide en vue des réalisations à mener lors du cycle stratégique 2025-2028, notamment en termes de transformation numérique de l'institution.

De plus, la HES-SO Valais-Wallis a continué à développer ses campus en privilégiant la modularité des espaces en cohérence avec la diversité des enseignements. La période a été marquée par l'inauguration d'Energypolis à Sion et du nouveau bâtiment pour la physiothérapie à Loèche-les-Bains, la pose de la première pierre du Campus du Pôle Santé à Sion, les travaux préparatoires pour le Campus EDHEA à Sierre ainsi que le lancement du concours d'architecture du pôle de formation tertiaire à Brigue.

Si la période a été fortement marquée par la crise du COVID, elle a toutefois permis de tirer les leçons des situations vécues durant la pandémie afin d'adapter nos pratiques, tant sur les questions académiques qu'organisationnelles. Elle a surtout démontré l'inlassable engagement et la motivation remarquable des collaboratrices et collaborateurs à faire rayonner l'institution et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

² Les axes interdisciplinaires ont été créés en 2014 par la Direction Générale afin de renforcer l'interdisciplinarité. En 2024, 4 axes sont effectifs, à savoir, l'axe « Ages et liens intergénérationnels », l'axe « Développement régional », l'axe HTIC (Santé) et l'axe « Transformation numérique ».

³ Le Sense est un centre académique de recherche dédié à l'innovation, la recherche et la formation sur les systèmes sensoriels. Cette initiative est issue d'une collaboration entre trois partenaires académiques : la HES-SO Valais-Wallis, l'UNIL et le CHUV.

3 Enseignement

3.1 Enjeux généraux

Les évolutions technologiques rapides, les changements sociétaux et les questions liées à la durabilité présentent des défis que la HES-SO Valais-Wallis doit aborder de manière transverse afin de se positionner en tant que pionnière dans la proposition de cursus de formation flexibles, innovants, professionnalisants et orientés vers l'apprentissage tout au long de la vie.

Ainsi, une vision de l'enseignement novatrice et professionnalisante, flexible pour répondre aux évolutions sociétales du fait de sa proximité avec les enjeux du terrain, doit permettre à nos étudiantes et étudiants de développer des compétences qui les accompagneront tout au long de leur vie professionnelle.

Cette étroite relation entre enseignement et pratique, entre recherche et terrain, ancrée dans le tissu économique, culturel et social local, garantit la pertinence et la reconnaissance des compétences acquises par les étudiantes et étudiants. La HES-SO Valais-Wallis contribue dès lors de manière significative à la vitalité et au dynamisme du Valais en formant des professionnelles et des professionnels prêts à exceller dans leur domaine respectif, mais également capables d'assumer des responsabilités en dehors du cadre professionnel afin d'œuvrer pour le bien de la société.

Par ailleurs, en tant qu'institution du savoir, la HES-SO Valais-Wallis se doit de développer des cursus à la pointe de l'innovation technologique, afin d'anticiper les évolutions rapides en la matière. Les compétences développées au long de la formation doivent garantir aux étudiantes et étudiants une expertise constamment actualisée et favoriser leur employabilité à long terme.

En intégrant l'adaptabilité aux changements sociétaux et la durabilité à sa réflexion stratégique, la HES-SO Valais-Wallis vise également à se distinguer par des cursus flexibles et évolutifs répondant aux enjeux du monde professionnel, tout en offrant à un large public la possibilité de suivre des formations tout au long de la vie. Cette approche répond à l'évolution rapide de la société où l'apprentissage continu est la norme pour rester compétitif sur le marché du travail et pour offrir l'opportunité à l'individu de se développer personnellement.

Finalement, 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, d'une part, la cohérence et la coordination entre ces diverses offres et, d'autre part, la couverture totale du financement de ces prestations.

En tant qu'actrice clé de la formation tertiaire en Valais, la HES-SO Valais-Wallis s'affirme donc comme leader dans la qualité de son enseignement de base, mais aussi dans sa contribution à l'évolution constante des compétences professionnelles tout au long de la vie.

3.2 Vision stratégique

- Nous nous affirmons comme actrice clé, attractive et incontournable de la formation tertiaire en Valais.
- Nous formons des professionnelles et professionnels dans le cadre de cursus innovants, flexibles et encourageons l'apprentissage tout au long de la vie (lifelong learning), afin que les personnes formées soient prêtes à relever les défis actuels et futurs de la société.
- Nous favorisons la transition de nos diplômées et diplômés vers le monde professionnel.
- Nous favorisons le triple profil de compétences du corps professoral (expertise pédagogique, expertise recherche et expertise professionnelle), garantissant le caractère professionnalisant et innovant de nos formations.
- Nous anticipons, intégrons et accompagnons les changements sociétaux.

3.3 Objectifs à atteindre

- Renforcer le rôle actif des étudiantes et étudiants dans leur propre formation
- Diversifier les parcours de formation, tout en assurant la cohérence dans le portefeuille de formation et en intégrant à nos enseignements les méthodologies et les résultats de nos activités de recherche
- Adapter et développer nos filières d'études aux besoins de la pratique et du monde professionnel
- Adapter l'enseignement aux enjeux de la transformation numérique et notamment de l'intelligence artificielle en tenant compte de la diversité de nos Hautes Ecoles
- Développer la politique d'échanges estudiantins et professoraux afin de favoriser le plurilinguisme et la multiculturalité
- Encourager, en partenariat avec d'autres établissements de formation, la modularisation et l'interdisciplinarité des formations, notamment continues, en tirant parti des compétences et de la complémentarité de nos 5 Hautes Ecoles, afin d'offrir des prestations répondant de manière proactive aux attentes et aux besoins professionnels de la pratique dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie
- Gérer et dispenser des formations non HES pour le Canton du Valais, à condition que le financement de ces prestations couvre la totalité des coûts et pour autant que cela n'entre pas en conflit avec nos formations HES

4 Recherche et Innovation

4.1 Enjeux généraux

La HES-SO Valais-Wallis s'inscrit dans un paysage où la quête de l'excellence en matière de recherche et d'innovation demeure un impératif. Celui-ci ne peut se réaliser sans le développement d'une expertise pointue au sein du corps professoral et des équipes de recherche ainsi que la mise en place de structures favorables à la recherche de pointe. Cette mission institutionnelle est cependant largement influencée par l'évolution des bases légales ainsi que les attentes des bailleurs de fonds. Ces éléments soulignent l'importance pour la HES-SO Valais-Wallis de disposer d'une gestion efficace et efficiente des ressources ainsi que la nécessité de minimiser les contraintes administratives pour ses équipes de recherche tout en s'inscrivant dans le respect des cadres légaux et réglementaires.

D'une part, l'Open Science demeure un enjeu d'importance pour les Hautes Ecoles. La transformation des méthodes de recherche, la promotion de la collaboration ouverte et la diffusion rapide des résultats deviennent des impératifs cruciaux afin de maximiser l'impact de la recherche et rester compétitifs à l'échelle mondiale. L'évolution de la consultation, la valorisation et l'utilisation des connaissances constituent une nouvelle réalité, à laquelle la communauté scientifique doit s'adapter, dans les limites des cadres légaux définis. A ce titre, l'institution se doit d'agir en la soutenant pour permettre une transition optimale.

D'autre part, le développement et la démocratisation de l'intelligence artificielle (IA) jouent un rôle central dans la recherche, transformant radicalement les approches traditionnelles. En effet, l'IA accélère et bouleverse les pratiques de recherche en facilitant notamment l'analyse de données massives et l'automatisation de tâches complexes. Sa popularisation ouvre ainsi de nouvelles perspectives tout en soulevant des questions éthiques et de régulation afin de garantir un développement responsable et bénéfique pour la société.

Les logiques de durabilité émergent également comme des piliers essentiels de la recherche, guidant les scientifiques vers des solutions qui intègrent systématiquement les dimensions environnementales, sociaux-sanitaires, éthiques et économiques. Elles stimulent une recherche axée sur la quête de solutions pour relever des défis tels que l'impact du changement climatique, la préservation de la biodiversité et la réduction des inégalités sociales. Ce changement de perspective devrait permettre la production d'innovations durables et la construction d'un monde plus équilibré et résilient. L'interdisciplinarité est donc cruciale dans la recherche et l'innovation contemporaines, elle favorise la convergence de savoirs et de compétences diversifiés pour aborder des problèmes complexes. En transcendant les limites disciplinaires, elle offre une perspective holistique, stimulant l'innovation et la découverte de solutions nouvelles. Face aux défis actuels, elle encourage la collaboration entre expertes et experts de domaines variés, amenant ainsi une compréhension approfondie des enjeux actuels tout en proposant des solutions et un impact durables. Cette approche dynamique repousse ainsi les frontières disciplinaires traditionnelles afin de générer une réelle plus-value sociétale. Il y a là une opportunité majeure pour la HES-SO Valais-Wallis avec ses 5 Hautes Ecoles, sa flexibilité et sa taille restreinte permettant d'agir rapidement et efficacement de façon interdisciplinaire.

4.2 Vision stratégique

- Nous contribuons à la chaîne de création de valeur ajoutée en Valais, entre la recherche fondamentale et la valorisation économique dans une perspective durable et responsable.
- Nous pensons la recherche et l'innovation dans une perspective sociétale afin de contribuer à relever les défis économiques, sociaux, sanitaires, culturels, éthiques et environnementaux contemporains.
- Nous soutenons l'interdisciplinarité dans la recherche et l'innovation au sein de l'institution et la coconstruisons avec ses bénéficiaires et avec nos partenaires culturels, économiques et socio-sanitaires.
- Nous garantissons l'excellence en recherche et innovation par la mise en place d'infrastructures, de structures et de conditions favorables à la recherche de pointe.

4.3 Objectifs à atteindre

- Renforcer la valorisation des activités de recherche et innovation par le transfert d'expertises, de savoirs et de technologies aux entreprises, aux institutions culturelles, socio-sanitaires et aux services publics
- Développer de nouveaux partenariats pérennes aux niveaux local, national et international et consolider ceux déjà existants
- Intégrer les résultats et les méthodologies de recherche dans les contenus et approches pédagogiques
- Contribuer à la mise en place des conditions cadres favorables à la conduite d'une recherche et innovation de pointe

5 Contributions à la société

5.1 Enjeux généraux

Consciente de sa responsabilité sociétale, la HES-SO Valais-Wallis se positionne sur ses contributions à la société, tant dans le domaine de la formation que sur les plans social, culturel et économique. Financée largement par des fonds publics, elle est redevable envers la société civile et les autorités. Celles-ci doivent toutefois veiller à cultiver et entretenir la liberté académique afin de garantir un enseignement et une recherche indépendants.

La HES-SO Valais-Wallis et ses Hautes Ecoles jouent donc un rôle important dans l'évolution de la société et doivent lui permettre de relever les défis complexes auxquels elle fait face. D'une part, elles forment des professionnelles et professionnels qualifiés et compétents qui contribueront ensuite, en tant qu'actrices et acteurs, au développement sociétal. D'autre part, elles garantissent le transfert de connaissances et de compétences vers le tissu économique, socio-sanitaire et culturel, en offrant des prestations de qualité. Ces prestations contribuent à l'essor des institutions et entreprises locales tout en renforçant les liens entre les Hautes Ecoles et leurs réseaux.

La diffusion vulgarisée des résultats de recherche contribue également à sensibiliser l'ensemble de la société aux multiples enjeux contemporains auxquels elle est confrontée et pour lesquels la HES-SO Valais-Wallis offre des solutions. Cette interaction avec la société dans son ensemble permet aux Hautes Ecoles de mettre en valeur leurs avancées en matière de connaissances et de les rendre accessibles à un large public. Ces initiatives sont donc essentielles, non seulement pour démontrer la plus-value régionale de notre institution, mais également pour transmettre les connaissances générées.

5.2 Vision stratégique

- Nous diffusons la connaissance en la rendant accessible au plus grand nombre.
- Nous réalisons et développons des prestations et de l'expertise qui répondent aux besoins actuels et futurs de la société, dans le but d'y avoir un impact significatif.
- Nous établissons et renforçons des liens pérennes et solides avec les actrices et acteurs du tissu économique, socio-sanitaire, culturel et politique.

5.3 Objectifs à atteindre

- Renforcer l'attractivité, la visibilité et la compétitivité de nos prestations auprès des actrices et acteurs du tissu économique, socio-sanitaire, culturel et politique
- Développer de nouveaux partenariats de confiance
- Garantir l'auto-financement de nos prestations de service

6 Politiques institutionnelles

6.1 Enjeux généraux

Lors du précédent cycle stratégique, la HES-SO Valais-Wallis a entrepris une transformation significative de son organisation et de sa gouvernance. Ces adaptations permettent de poursuivre, sur des bases solides, les efforts qui visent à améliorer l'efficacité, l'agilité et le pilotage de ses opérations, à renforcer la coordination et la collaboration entre entités et à consolider la réputation et l'image de marque de l'institution.

Les enjeux de la durabilité sociale sont de plus en plus prégnants. La HES-SO Valais-Wallis promeut la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances entre toutes les personnes qui y étudient ou y travaillent. Elle combat toute forme de harcèlement et place la santé et le bien-être des individus comme une priorité de l'institution.

Dans un contexte numérique en pleine évolution caractérisé par une dépendance croissante aux technologies de l'information et de la communication, la HES-SO Valais-Wallis entreprend une transformation numérique profonde en assurant, au préalable, dans un souci d'efficacité, la revue et l'optimisation des processus administratifs ainsi que la clarification des interactions, des rôles et des responsabilités. Elle accompagne cette transition en mettant en place des mesures favorisant l'embarquement du personnel ainsi que son appropriation des nouveaux outils.

Les quatre dernières années ont souligné l'impact significatif que des événements externes peuvent exercer sur la gestion opérationnelle de l'institution, mettant en évidence la nécessité d'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation accrues pour faire face à ces défis. D'une part, la COVID-19 a profondément modifié les habitudes de travail des collaboratrices et collaborateurs ainsi que leur manière de percevoir le travail. La HES-SO Valais-Wallis intensifie la flexibilité organisationnelle et garantit l'efficacité en validant diverses mesures, motivantes pour le personnel, qui renforcent l'attractivité de l'institution dans un marché de l'emploi ultra-concurrentiel. D'autre part, le contexte géopolitique actuel a mis en exergue la nécessité d'adapter l'organisation, notamment en termes de gestion des risques et de continuité des activités, afin de garantir une résilience face à des perturbations majeures.

L'émergence de l'intelligence artificielle, le développement croissant des enjeux liés aux Big Datas et l'accroissement des risques cyber, combinés à l'entrée en vigueur des lois en matière de protection des données, exigent de la HES-SO Valais-Wallis qu'elle gère efficacement les contraintes grandissantes en matière de protection, de valorisation et de traitement de données. Dans une même optique, la HES-SO Valais-Wallis doit poursuivre ses efforts en matière de cybersécurité pour protéger ses systèmes d'information et éviter des conséquences dévastatrices.

La HES-SO Valais-Wallis poursuit la construction de ses nouveaux campus pour offrir au corps étudiant et à son personnel un environnement stimulant d'étude, de travail et de vie ainsi que des équipements de qualité.

Le contexte financier, moins favorable que lors du précédent cycle, renforce la nécessité de rechercher l'efficacité opérationnelle et l'optimisation des ressources tout en assurant un accompagnement financier transparent. Ces actions permettent d'anticiper les défis futurs et d'assurer la pérennité de notre institution. En parallèle, la HES-SO Valais-Wallis cherche à dégager des marges de manœuvre en diversifiant ses sources de revenus afin de poursuivre ses développements.

6.2 Vision stratégique

- Nous visons la qualité et l'efficacité au sein de l'institution afin de soutenir nos missions et leur(s) développement(s).
- Nous intégrons les diverses parties prenantes dans nos réflexions institutionnelles.
- Nous attirons, développons et fidélisons les talents.
- 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 mettons en place des systèmes d'information performants, sécurisés et efficaces, adaptés aux besoins de la communauté.
- Nous garantissons l'attractivité et la pérennité de l'institution en assurant une utilisation adéquate des ressources mises à disposition.
- Nous pratiquons l'exemplarité en termes de développement durable en l'intégrant dans nos missions, choix et actions.
- Nous favorisons une approche inclusive, notamment dans les processus en lien avec la gouvernance, les ressources humaines et les infrastructures.

6.3 Objectifs à atteindre

- Améliorer en continu nos processus de travail et accélérer leur transition vers le numérique
- Soutenir le personnel dans le développement de ses compétences professionnelles
- Proposer des conditions de travail attrayantes et un environnement favorable au développement professionnel du personnel
- Offrir au corps étudiant des conditions d'études attractives
- Assurer une gestion des risques proactive et coordonnée et mettre en place des plans de continuité
- Renforcer la présence de la HES-SO Valais-Wallis sur la partie germanophone du canton
- Créer des synergies avec d'autres institutions afin de favoriser les collaborations, notamment en matière d'infrastructures communes
- Garantir la sécurité de l'information (disponibilité, confidentialité et intégrité)
- Mettre à disposition des responsables des outils de pilotage performants et une information fiable afin de leur permettre de prendre les décisions opportunes au bon moment
- Garantir la préservation et la transmission efficace des connaissances grâce à la mise en place d'une documentation de qualité
- Assurer une gestion préventive et maîtrisée des finances de l'institution
- Concrétiser des actions en matière de développement durable pour l'ensemble de la HES-SO Valais-Wallis

7 Annexes au plan de développement

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 HESTS

8 Proposition de prestations de développement

8.1 Enseignement

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Adapter l'enseignement aux enjeux de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle en tenant compte de la diversité de nos Hautes Ecoles	1	Faire évoluer les modalités pédagogiques, les programmes de formation et les méthodes d'évaluation, en lien avec la transformation numérique	Communauté de pratiques Retour des alumni et employeurs	ENS02
Encourager, en partenariat avec d'autres établissements de formation, la modularisation et l'interdisciplinarité des formations, notamment continues, en tirant parti des compétences et de la complémentarité de nos 5 Hautes Ecoles, afin d'offrir des prestations répondant de manière proactive aux attentes et aux besoins professionnels de la pratique dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie	2	Développer de nouvelles formations continues flexibles en adéquation avec les besoins de l'emploi et une perspective d'apprentissage tout au long de la vie (lifelong learning)	Nombre de formations continues développées	ENS03
Diversifier les parcours de formation, tout en assurant la cohérence dans le portefeuille de formation et en intégrant à nos enseignements les méthodologies et les résultats de nos activités de recherche	3	Mettre en place une culture, des mécanismes ou des processus facilitant l'intégration de la Recherche et Innovation dans l'enseignement	Exemples de mécanismes	ENS02, RI02
Développer la politique d'échanges étudiantins et professoraux afin de favoriser le plurilinguisme et la multiculturalité	4	Favoriser le multiculturalisme via les échanges inter-hautes écoles et la pratique des langues	Nombre d'échanges IN/OUT concernant le PER et le corps étudiantin Nombre d'étudiantes et étudiants germanophones	ENS02

8.2 Recherche et Innovation

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Contribuer à la mise en place des conditions cadres favorables à la conduite d'une recherche et innovation de pointe	5	Mettre en œuvre les démarches et déployer les outils favorisant la maîtrise de la propriété intellectuelle et des brevets, en tenant compte des obligations légales en la matière	Nombre de brevets déposés Nombre de démarches menées	RI03
Développer de nouveaux partenariats pérennes aux niveaux local, national et international et consolider ceux déjà existants	6	Diversifier les modalités et les sources de financement des activités de recherche	Montant perçu du fonds d'impulsion cantonal Nombre et volume des financements externes	RI01
Contribuer à la mise en place des conditions cadres favorables à la conduite d'une recherche et innovation de pointe	7	Développer les compétences en matière de gestion et traitement des données et les réglementations y relatives	Structures mises en place pour le développement de ces compétences Mise en place de directives ou réglementations internes	RI03
Contribuer à la mise en place des conditions cadres favorables à la conduite d'une recherche et innovation de pointe	8	Créer un service de soutien à la recherche	Analyse de la faisabilité du service Réalisation du service	RI02

8.3 Contribution à la société

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Renforcer l'attractivité, la visibilité et la compétitivité de nos prestations auprès des actrices et acteurs du tissu économique, socio-sanitaire, culturel et politique	9	Par le transfert de savoir, sensibiliser les actrices et acteurs du tissu économique, socio-sanitaire et culturel, et plus largement le grand public, aux enjeux de société et mutations dans nos domaines d'expertise	Nombre d'événements publics organisés en lien avec nos domaines d'expertise	SOC01
Renforcer l'attractivité, la visibilité et la compétitivité de nos prestations auprès des actrices et acteurs du tissu économique, socio-sanitaire, culturel et politique Développer de nouveaux partenariats de confiance	10	Développer des prestations de service en adéquation avec les besoins identifiés auprès de nos partenaires des secteurs économique, socio-sanitaire et culturel, en fonction de nos compétences et infrastructures spécifiques	Evolution du chiffre d'affaires des prestations de service	SOC01, SOC02

8.4 Politiques institutionnelles

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
<p>Améliorer en continu nos processus de travail et accélérer leur transition vers le numérique</p> <p>Garantir la sécurité de l'information (disponibilité, confidentialité et intégrité)</p> <p>Mettre à disposition des responsables des outils de pilotage performants et une information fiable afin de leur permettre de prendre les décisions opportunes au bon moment</p> <p>Assurer une gestion préventive et maîtrisée des finances de l'institution</p>	11	Optimiser et moderniser les procédures de travail communes puis développer les systèmes d'information y relatifs	Nouveaux SI opérationnels	INST02
<p>Soutenir le personnel dans le développement de ses compétences professionnelles</p> <p>Proposer des conditions de travail attrayantes et un environnement favorable au développement professionnel du personnel</p>	12	Clarifier les rôles et responsabilités à tous les niveaux d'encadrement et former les cadres dans une optique de renforcer la culture managériale	<p>% de cadres ayant suivi des formations de perfectionnement</p> <p>Processus documentés ou mis à jour (type BPM)</p>	INST02
<p>Proposer des conditions de travail attrayantes et un environnement favorable au développement professionnel du personnel</p>	13	Mettre en place un concept de gestion du cycle de vie du personnel (onboarding, intégration, gestion des talents, évolution de carrière et le offboarding)	Réalisation du concept	INST02
<p>Offrir au corps étudiant des conditions d'études attractives</p> <p>Proposer des conditions de travail attrayantes et un environnement favorable au développement professionnel du personnel</p>	14	Définir et mettre en place un concept de santé au travail et aux études	Réalisation du concept	-
<p>Offrir au corps étudiant des conditions d'études attractives</p> <p>Proposer des conditions de travail attrayantes et un environnement favorable au développement professionnel du personnel</p> <p>Renforcer la présence de la HES-SO Valais-Wallis sur la partie germanophone du canton</p>	15	Poursuivre la construction des nouveaux campus et développer nos campus existants en privilégiant la modularité des espaces	<p>Construction de nouveaux campus</p> <p>Projets concrets de modularisation des espaces</p>	-