

PLAN DE DÉVELOPPEMENT HAUTE ECOLE ET ECOLE SUPÉRIEURE DE TRAVAIL SOCIAL POUR 2025-2028

Instance qui a adopté le plan de développement : Conseil de direction de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social de la HES-SO Valais-Wallis

Date d'adoption du plan de développement : 29 mai 2024

Coordonnées des autrices, auteurs et personnes de contact :

Prof. Nicole Langenegger Roux	Directrice Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social
Prof. Nicole Carrupt	Co-responsable de la filière Travail social
Prof. Lucie Kniel-Fux	Co-responsable de la filière Travail social
Anne Leonardi Sauthier	Responsable de la filière Education de l'enfance
Stéphane Seppey	Responsable de la filière Maîtrise socioprofessionnelle
Prof. Dr Marion Repetti	Responsable de l'institut Travail social
Cristina Borsani	Adjointe de direction de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social

Sommaire

Sommaire.....	3
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 Proposition de prestations de développement.....	15

Avant-propos

L'élaboration d'un plan de développement stratégique demande à la fois de prendre appui sur une démarche structurée d'analyse, de porter un regard rétrospectif honnête et d'anticiper les réalités du futur. Il doit porter une vision inspirante que l'on va chercher à concrétiser. C'est un instrument important dans la gestion de la qualité permettant de soutenir le bon fonctionnement de l'organisation et de définir les chemins de son développement.

Le plan de développement stratégique 2025-2028 de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social de la HES-SO Valais-Wallis s'inscrit dans la continuité du précédent plan en réaffirmant l'importance de développer les savoirs du travail social, qui se positionne comme une pratique professionnelle, une discipline académique et une communauté. L'ancrage de la HESTS dans une région alpine oriente les thématiques développées.

En recherchant la meilleure articulation entre la formation relevant du domaine des hautes écoles et celle relevant du domaine de la formation professionnelle, la HESTS vise à répondre aux enjeux du monde professionnel et plus largement de la société par la complémentarité et la transversalité.

Le développement de la recherche et de l'innovation à la HESTS s'appuie sur des logiques de collaboration et d'interdisciplinarité contribuant à soutenir le dynamisme des institutions et des autorités dans l'analyse des questions sociales en Valais et au-delà.

En réalisant un tel plan, l'ambition est bien incontestablement de donner du sens et une orientation à toutes les personnes qui le mettront en œuvre dans les quatre années à venir.

Dans cet esprit, j'adresse mes plus chaleureux remerciements à toutes les personnes en charge de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation, de l'administratif et de la technique qui concourent au quotidien à la réalisation des missions de la HESTS. J'adresse également toute ma gratitude aux membres du Conseil de direction et à l'Etat-major qui ont contribué à l'élaboration de ce plan de développement dans un esprit critique, constructif et souvent joyeux.

Nicole Langenegger Roux

Directrice de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social

1 Introduction

Le plan de développement de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social (ci-après HESTS) se réfère aux documents stratégiques élaborés par la HES-SO du domaine Travail Social et la HES-SO Valais-Wallis.

Afin de formuler notre plan de développement 2025-2028, nous avons, dans un premier temps, réexaminé les trois éléments fondamentaux de notre stratégie, soit notre vision, nos missions et nos valeurs.

Pour structurer nos réflexions, nous avons utilisé les outils classiques de l'analyse stratégique pour étudier plus en détail nos parties prenantes, l'environnement et notre institution, à l'aide de l'analyse des parties prenantes, de l'analyse PESTEL et de l'analyse SWOT. Une analyse des risques et les possibilités de mitigation de ces risques ont également été intégrées à nos réflexions de base. Les résultats de ces analyses, ainsi que les trois éléments stratégiques fondamentaux et les documents de référence de la HES-SO et de la HES-SO Valais-Wallis, constituent le point de départ de la formulation de notre stratégie 2025-2028.

Pour atteindre nos objectifs stratégiques de manière efficace, des prestations de développement et des indicateurs de suivi ont été définis pour chaque mission. Afin d'assurer la cohérence avec la stratégie de la HES-SO, pour chacune de nos prestations de développement, le lien avec l'intention correspondante de la HES-SO a été établi.

Les membres du Conseil de direction de la HESTS ont été impliqués tout au long du processus d'élaboration du plan de développement stratégique HESTS. Toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs ont eu l'occasion de faire le bilan du plan de développement précédent lors d'un de nos colloques et d'apporter, dans le cadre de workshops, de nouvelles idées qui ont nourri notre nouveau plan de développement stratégique 2025-2028.

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

2.1 Cadre général d'action

La HESTS 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), qui est la plus grande haute école spécialisée suisse. Elle regroupe 28 hautes écoles dans sept cantons francophones ou bilingues et sept domaines, dont l'un est le travail social.

La HESTS héberge trois filières de formation réparties sur deux sites (Sierre et Sion). Ces trois filières relèvent de deux dispositifs de formation, Haute Ecole Spécialisée (HES) et Ecole Supérieure (ES). Elles forment les étudiantes et étudiants dans les professions suivantes : Bachelor of Arts Travail social (BATS), Diplôme ES en Education de l'enfance (EDE) et Diplôme ES en Maîtrise socioprofessionnelle (MSP). Une formation Master en Travail Social (MATS) est dispensée conjointement avec les trois autres Hautes Ecoles de Travail Social. La HESTS héberge également un institut de recherche en Travail social (ITS) étroitement lié à la formation HES puisque les chercheuses et chercheurs sont également engagés dans l'enseignement. Outre la recherche et l'innovation, l'ITS développe des prestations de service et des formations continues. Il accueille l'Axe interdisciplinaire Âges et liens intergénérationnels (ALI). La HESTS gère de manière commune avec la Haute Ecole de Gestion et la Haute Ecole d'Ingénierie de la HES-SO Valais-Wallis l'institut transversal Energie et environnement.

Les missions de la HESTS (formation, formation continue, recherche et innovation et contribution à la société) sont réalisées dans le cadre de mandats de prestations qui la 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.

La HESTS peut s'appuyer sur les services centraux de la HES-SO Valais-Wallis pour réaliser les missions qui lui sont confiées. Elle se coordonne avec les autres quatre Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis au sein de la Direction générale. La HESTS est membre du Conseil de domaine Travail social de la HES-SO.

Un Conseil de direction est institué au sein de la HESTS ; il est composé de la directrice, de la responsable de l'ITS, de la responsable de la filière BATS, de la responsable de la filière EDE et du responsable de la filière MSP.

2.2 Vision et Valeurs

Développer les savoirs du travail social et contribuer aux enjeux sociétaux dans un contexte alpin

Responsable

- Nous agissons de manière responsable dans un monde en constante évolution.
- Nous formons des professionnelles et professionnels qui contribuent de manière éthique à des solutions sociales et durables.

Engagée

- Nous nous engageons à l'excellence académique et professionnelle par une haute qualité des formations proposées.
- Nous nous engageons pour une société inclusive et diverse en formant des professionnelles et professionnels qui encouragent le pouvoir d'agir des individus.

Intègre

- Nous respectons les normes éthiques et professionnelles les plus élevées dans l'enseignement, la recherche, les contributions à la société et la politique institutionnelle.
- Nous nous appuyons sur les principes fondamentaux de fiabilité, d'honnêteté, de respect, de transparence et de responsabilité sociale.

Inclusive

- Nous portons une visée inclusive en vivant la diversité à tous les niveaux, avec les étudiantes et étudiants, les collaboratrices et collaborateurs et les personnes concernées.
- Conscients des discriminations, nous agissons en vue de réduire les obstacles à la participation sociale et culturelle.

Basée sur la connaissance

- Sur la base de l'excellence scientifique, nous produisons de la connaissance diffusée au travers de nos enseignements et de nos contributions à la société et de manière large.

Visionnaire

- Institution innovante, nous relevons les défis d'un monde complexe en développant la discipline du travail social.

2.3 Analyse rétrospective

Au cours de la période stratégique 2021-2024 nous avons mené les actions suivantes :

Enseignement

La mise à jour des plans d'études cadres a offert l'opportunité de revoir les programmes de formation et de développer des innovations pédagogiques. Les programmes des filières ES ont été entièrement revisités, en particulier en développant une voie en deux ans et en introduisant la modularisation avec, à la clé, le renouvellement de leur reconnaissance par le SEFRI. Parallèlement, des nouveaux programmes et modules – Social Team Academy, Road to Study Social Work, International Social Work – ont été développés dans la filière BATS. Finalement, un accent a été mis sur le développement de synergies entre les filières (concept d'évaluation de l'enseignement par les étudiantes et étudiants, mise en place d'une journée pédagogique annuelle commune) et sur la possibilité de passerelles entre les différentes offres de formation.

Recherche et Innovation

Le chiffre d'affaires généré par l'institut Travail social est en croissance constante (3,1 MCHF en 2020, 3,4 MCHF en 2021, 3,6 MCHF en 2022, 4,6 MCHF en 2023) ainsi que le nombre de projets passant de 128 en 2020 à 190 en 2023. Le développement de l'ITS s'est appuyé notamment sur la mise en place de soutien aux chercheurs et chercheuses, sur la clarification des fonctions, sur une stratégie de recrutement de profils orientés recherche et sur le développement de partenariats. Un réseau valaisan pour la recherche et l'innovation sociales (Valreso) a été créé, réunissant les acteurs de la recherche et du terrain dans le domaine du social en Valais. Valreso s'inscrit dans la vision cantonale de préserver la cohésion sociale et le bien-être de la population. Il a pour but de comprendre et d'agir sur les changements et le développement social dans le canton, tout en renforçant les liens entre les partenaires de terrain, le canton et la HES-SO Valais-Wallis.

Politiques institutionnelles

La HESTS a revu son organisation et son fonctionnement afin de soutenir le développement d'une identité commune. Elle se présente comme institution cantonale de référence pour le travail social ; elle contribue, par ses formations et ses recherches, au rayonnement de la formation tertiaire dans le domaine social dans le canton du Valais. L'amélioration de son organisation interne s'appuie sur la mutualisation des processus et le développement d'une gestion documentaire commune. Les travaux de clarification des rôles afin de permettre les remplacements des personnes et la transversalité entre les secrétariats ES et BATS devra se poursuivre dans les années à venir.

Le Campus du Pôle Santé à Sion, au sein duquel les filières EDE et MSP seront situées, est en construction. La HESTS a été fortement impliquée dans les différents travaux.

3 Enseignement

3.1 Enjeux généraux

Les transformations dans notre société, telles que la numérisation et l'évolution rapide de l'intelligence artificielle (IA), la pluralité des identités, des cultures, le vieillissement de la population et les défis de durabilité ont un impact majeur sur le monde professionnel et social. Ces changements soulèvent notamment des enjeux liés à la diversité, à l'inclusion et à la justice sociale.

Parallèlement le système de formation, au travers de la flexibilisation des parcours de formation, doit permettre aux individus d'acquérir des compétences adaptées aux besoins du marché du travail et de favoriser l'évolution de carrière.

Il est essentiel de considérer l'impact des technologies d'IA sur l'enseignement et l'apprentissage, par le développement de pédagogie adaptée et de nouvelles formes d'évaluation. L'enseignement des compétences numériques, dont celles liées à l'usage de l'IA, doit également inclure une réflexion plus large sur les effets de ces technologies sur la société et les bénéficiaires du travail social.

Face au manque de main d'œuvre qualifiée dans le domaine du travail social, la HESTS se doit de former un plus grand nombre de professionnelles et professionnels dotés des compétences leur permettant d'exceller dans leur domaine et favorisant leur employabilité tout au long de la vie.

L'ADN de la HESTS s'exprime à travers son ancrage territorial biculturel, une forte proximité avec la pratique professionnelle articulée au développement d'une recherche spécifique en travail social ancrée sur les terrains notamment alpins. La diversité ainsi que la complémentarité des formations HES et ES favorisent les synergies et le développement d'une communauté de travailleuses et travailleurs sociaux contribuant de manière significative au développement social. La HESTS se distingue par sa capacité à porter des programmes de formation spécifiques et innovants répondant à la diversité des profils des étudiantes et étudiants.

3.2 Vision stratégique

- Nous nous positionnons comme l'actrice clé, attractive et visionnaire de la formation du domaine du Travail social en Valais.
- Nous nous affirmons comme un lieu de savoir et de formation unique et différencié dans le domaine du Travail social.
- Nous permettons aux étudiantes et étudiants et aux professionnelles et professionnels d'acquérir les compétences favorisant leur employabilité et le développement continu de leurs compétences professionnelles.
- Nous préparons nos étudiantes et étudiants aux enjeux de la société, notamment ceux de l'inclusion, de la justice sociale et de la diversité et les responsabilisons pour qu'ils et elles contribuent de manière éthique à des solutions sociales et durables.
- Nous favorisons le triple profil de compétences du corps professoral : expertise professionnelle, en recherche et pédagogique.
- Nous alimentons notre enseignement par des connaissances issues du terrain et de la recherche et par des innovations pédagogiques.

3.3 Objectifs à atteindre

- Renforcer l'intégration de la méthodologie et des résultats de recherche ainsi que les innovations pédagogiques à nos formations
- Acculturer les étudiantes et étudiants et les enseignantes et enseignants à un niveau de compétences numériques
- Développer le processus d'amélioration continue de l'enseignement
- Inclure les bénéficiaires du travail social et les partenaires des terrains professionnels dans les développements des programmes de formation
- Pérenniser les programmes de formation spécifiques et développer de nouveaux programmes et/ou nouvelles filières
- Améliorer en continu les processus et procédures liés au parcours des étudiantes et étudiants

4 Recherche et Innovation

4.1 Enjeux généraux

L'institut Travail social de la HESTS (ITS) est confronté à plusieurs enjeux majeurs : des questions sociales et sociétales complexes, un environnement en évolution rapide et une concurrence croissante entre les actrices et acteurs de la recherche.

Les régions alpines et leurs habitants sont confrontés à des défis particuliers en matière de démographie, de changement de valeurs, de numérisation, incluant l'influence croissante de l'intelligence artificielle sur notre vie quotidienne, de crises sanitaires et d'adaptation aux réalités environnementales et économiques.

De plus, le domaine du travail social est en constante évolution, en raison notamment de deux facteurs : la perméabilité croissante de la frontière entre le travail professionnel rémunéré et le bénévolat, ainsi que la pénurie de professionnelles et professionnels qualifiés dans le domaine social.

Pour relever ces défis, un travail scientifique spécifique, mené en amont et dans une approche interdisciplinaire, est nécessaire pour aboutir à des solutions innovantes en faveur de la société.

D'autre part, les possibilités offertes par la numérisation et le partage des connaissances via l'Open Science basée sur la transparence et l'échange d'informations, ouvrent de nouvelles perspectives pour la recherche et l'innovation.

L'ITS a vu son volume de recherche et d'innovation presque doubler au cours des dernières années grâce au soutien de partenaires tels que le domaine Travail social de la HES-SO, le canton du Valais, et le Fonds national suisse. Cependant, le maintien de ce niveau d'activité est un défi majeur, compte tenu de la forte concurrence pour l'obtention de financements auprès des tiers. La clé du succès réside dans l'acquisition de compétences de pointe, l'intensification des collaborations existantes et interdisciplinaire ainsi que le développement du réseau et une gestion efficace et durable des ressources.

4.2 Vision stratégique

- Nous apportons les connaissances et compétences nécessaires pour penser des solutions innovantes aux enjeux sociaux et sociétaux et pour faire évoluer la discipline du travail social ;
- Nous répondons en particulier aux problématiques des régions alpines qui s'inscrivent dans une logique interdisciplinaire en tenant compte des différentes générations et d'une société plurielle ;
- Nous contribuons au dialogue entre la science et la société et rendons plus visible le professionnalisme du travail social ;
- Nous intégrons les résultats de nos activités de Recherche et Innovation (R&I) dans nos enseignements (formation de base et formation continue) et nous les diffusons dans le domaine scientifique ;
- Nous valorisons les activités R&I par le transfert d'expertises et de savoirs aux institutions du travail social et aux services publics concernés.

4.3 Objectifs à atteindre

- Consolider la R&I au sein de la HESTS et du domaine du Travail social
- Contribuer à la mise en place de conditions cadres dynamiques, innovantes et stimulantes qui contribuent à l'excellence scientifique des activités de R&I
- Renforcer les partenariats de recherche et d'innovation existants et en développer de nouveaux au niveau local, national et international
- Développer l'interdisciplinarité en lien avec les axes cantonaux, les autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis, le domaine Travail social de la HES-SO et d'autres partenaires
- Valoriser et mieux visibiliser les méthodes de recherche
- Renforcer notre présence dans les espaces scientifiques
- Rendre les travaux et résultats de recherche plus visibles en interne et en externe

5 Contributions à la société

5.1 Enjeux généraux

Les différentes actrices et acteurs du secteur public, parapublic et privé valaisans font face à des défis importants : évolution du système de valeurs et nouveaux enjeux sociaux (inclusion, identité), transition numérique, développement rapide de l'intelligence artificielle et accélération technologique, évolution de la situation géopolitique, vieillissement démographique, migrations, changement climatique, et autres. Pour y répondre, il est important de disposer d'une expertise scientifique permettant de faire le lien entre les spécificités locales et les enjeux globaux.

La HESTS vise le transfert de connaissances et de savoir-faire au bénéfice de la société. Par ailleurs, les contributions à la société permettent de renforcer les liens entre la HESTS et ses partenaires.

Cependant, le manque de ressources financières à disposition de certaines organisations et institutions œuvrant dans le domaine social constitue un frein possible à leurs demandes d'expertise externe auprès de la HESTS.

5.2 Vision stratégique

- Nous devenons le partenaire de référence du savoir dans le domaine du Travail social auprès des actrices et acteurs de notre région dans les secteurs public, parapublic et privé ;
- Nous augmentons notre volume d'activité en nous montrant réactifs vis-à-vis des demandes externes des différentes actrices et acteurs en répondant à leurs besoins ;
- Nous affinons notre expertise dans les réalités du tissu socio-économique régional.

5.3 Objectifs à atteindre

- Développer de nouveaux partenariats de confiance auprès des institutions, des communes, du canton et des entreprises
- Mettre à profit les relations établies dans le cadre de la contribution à la société pour accéder à de nouveaux mandats (recherche et formation continue)
- Améliorer notre réactivité
- Concevoir des prestations de service et de formation continue sur mesure afin de répondre de manière efficiente aux besoins
- Être en lien avec les partenaires de terrain du travail social

6 Politiques institutionnelles

6.1 Enjeux généraux

Le système suisse de formation supérieure est caractérisé par un équilibre dynamique entre collaboration et compétition parmi ses institutions académiques. Dans ce cadre, la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social (HESTS) se doit de relever plusieurs défis pour maintenir son attractivité et son excellence en tant qu'institution du savoir spécialisée dans le travail social. Le renouvellement du personnel en fait partie, car l'enseignement de niveau tertiaire, la recherche et l'innovation, ainsi que les contributions à la société nécessitent un personnel doté de compétences spécialisées et d'une expertise approfondie.

La diversité des profils et des parcours des étudiantes et étudiants, la cohabitation de différentes cultures, le bilinguisme représentent à la fois une richesse et un défi pour la HESTS. Ces éléments exigent une adaptation constante des méthodes pédagogiques et des offres académiques. L'évolution du positionnement international de la Suisse et l'accélération des développements numériques nécessitent également que la HESTS s'adapte rapidement pour intégrer ces nouvelles réalités dans ses programmes, son organisation et sa stratégie institutionnelle afin d'accompagner ces changements avec efficacité.

La pénurie prévue de personnel qualifié dans le domaine social appelle à une augmentation de la capacité de formation pour attirer et former davantage de professionnelles et professionnels compétents. Cependant, si l'augmentation du nombre d'étudiantes et étudiants n'est pas accompagnée d'une augmentation proportionnelle des financements, ceci intensifiera la compétition entre les quatre Hautes Ecoles de Travail Social de la région romande. Cette compétition est exacerbée par des disparités dans les conditions financières offertes par les différents cantons, menant à un développement inégal des institutions.

6.2 Vision stratégique

- Nous inspirons, recrutons, formons et fidélisons la diversité des talents ;
- Nous maintenons notre visibilité et notre présence au sein des différents médias pour renforcer notre positionnement en tant qu'institution de référence du savoir dans le domaine du travail social en Valais ;
- Nous approfondissons la collaboration avec nos partenaires et intensifions le développement de notre réseau en nous basant sur la confiance, le respect et une communication claire et transparente ;
- Nous développons une organisation efficace et de qualité au service de nos missions ;
- Nous mettons à disposition des infrastructures soutenant les collaborations et les synergies.

6.3 Objectifs à atteindre

- Soutenir le développement professionnel, scientifique et pédagogique de nos collaboratrices et collaborateurs en tenant compte de la diversité des parcours
- Adopter une communication de qualité et accessible à un large public
- Développer et maintenir des collaborations de qualité avec nos principaux partenaires
- Développer l'organisation de la HESTS en vue de soutenir les missions et le management
- Construire un campus dans une perspective durable et inclusive

7 Proposition de prestations de développement

7.1 Enseignement

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Renforcer l'intégration de la méthodologie et des résultats de recherche ainsi que les innovations pédagogiques à nos formations	1	Mettre à disposition des espaces permettant à chaque collaboratrice et collaborateur de se nourrir des développements internes à la HESTS	Nombre de modules ayant intégré des résultats issus de nos recherches dans les enseignements Exemples d'enseignements ayant introduit des innovations pédagogiques	ENS02 et ENS01
Acculturer les étudiantes et étudiants et les enseignantes et enseignants à un niveau de compétences numériques	2	Sur la base du cadre de référence de la HES-SO, les enseignants et enseignantes et les étudiants et étudiantes ont atteint le niveau 2 dudit cadre.	Pourcentage d'étudiantes et étudiants ayant validé le niveau avec PIX Pourcentage d'enseignantes et enseignants ayant effectué la formation de base DEV PRO ou équivalente	ENS02

Développer le processus d'amélioration continue de l'enseignement	3	Mettre en place un concept d'évaluation de la formation transversal et multidimensionnel qui prend en compte les différentes parties prenantes	Mise en place du concept	ENS02
Inclure les bénéficiaires du Travail social et les partenaires des terrains professionnels dans les développements des programmes de formation Pérenniser les programmes de formation spécifiques et développer de nouveaux programmes et/ou nouvelles filières	4	Mettre en place des rencontres régulières et des espaces regroupant les partenaires terrain, les organismes cantonaux et les représentants et représentantes de l'école en vue notamment d'identifier et analyser les futures attentes des publics cibles de la HESTS	Les besoins et attentes des publics cibles sont récoltés, analysés et à disposition des organes décisionnels. Nombre de personnes hors canton assistant à la séance d'information de la STA Nombre d'étudiantes et étudiants hors canton s'inscrivant à la formation bilingue	ENS02 et ENS01
Améliorer en continu les processus et procédures liés au parcours des étudiantes et étudiants	5	Optimiser les processus et procédures en clarifiant les rôles et responsabilités en particulier des fonctions de soutien	Cartographie des processus Matrices RACI	ENS03, ENS02 et ENS01

7.2 Recherche et Innovation

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Consolider la R&I au sein de la HESTS et du domaine du travail social.	6	Acquisition de nouveaux fonds de tiers compétitifs (projets FNS et autres bailleurs de fonds)	Volume des fonds tiers Chiffre d'affaires de l'ITS	RI01
Valoriser et mieux visibiliser les méthodes de recherche Rendre les travaux et résultats de recherche plus visibles en interne et en externe. Renforcer notre présence dans les espaces scientifiques	7	Développer la communication R&I afin de rendre les travaux et les résultats de recherche de l'ITS plus visibles	Nombre d'interventions dans les médias Nombre d'interventions dans des événements scientifiques internationaux Nombre d'articles scientifiques (peer review)	RI01 et RI03
Renforcer les partenariats de recherche et d'innovation existants et en développer de nouveaux aux niveaux local, national et international. Développer l'interdisciplinarité en lien avec les axes cantonaux, les autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis, le domaine Travail social de la HES-SO et d'autres partenaires Renforcer notre présence dans les espaces scientifiques.	8	Création d'espaces permettant d'intensifier la coopération (interdisciplinaire) avec les partenaires clés	Exemple d'espaces créés permettant d'intensifier la coopération avec les partenaires clés	RI01 et RI03
Contribuer à la mise en place de conditions cadres dynamiques, innovantes et stimulantes qui contribuent à l'excellence scientifique des activités de R&I	9	Développer les structures et les processus de l'ITS afin de garantir une utilisation efficace et durable des ressources	Nombre d'EPT dédiés au soutien des activités de l'ITS Exemples d'actions ayant permis le développement des structures et des processus de l'ITS	RI01 et RI02

7.3 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
<p>Développer de nouveaux partenariats de confiance auprès des institutions, des communes, du canton et des entreprises</p> <p>Améliorer notre réactivité</p> <p>Concevoir des prestations de service et de formation continue sur mesure afin de répondre de manière efficiente aux besoins</p>	10	Conclure des mandats de prestations de service et de formation continue mandatée	Nombre de contrats signés par année	S002
<p>Mettre à profit les relations établies dans le cadre de la contribution à la société pour accéder à de nouveaux mandats (recherche et formation continue)</p> <p>Être en lien avec les partenaires de terrain du travail social</p>	11	Participer à des rencontres/événements de travail social organisés avec/par des partenaires (Valreso, Forum EMERA, etc.) et développer les réseaux	<p>Exemples de nouveaux mandats obtenus grâce à la participation aux rencontres/événements</p> <p>Exemples de mandats faisant suite à des partenariats précédents qui ont pu être conclus grâce à des relations existantes</p>	S002 et S001
<p>Concevoir des prestations de service et de formation continue sur mesure afin de répondre de manière efficiente aux besoins</p>	12	Favoriser le transfert de savoir	Exemples de projets ou d'actions ayant permis le transfert de savoir vers la société	S001

7.4 Politiques institutionnelles

Objectifs à atteindre	No	Prestations de développement	Proposition d'indicateur de suivi	Contribution à l'intention STR HES-SO 25-28
Soutenir le développement professionnel, scientifique et pédagogique de nos collaboratrices et collaborateurs en tenant compte de la diversité des parcours	13	Soutenir les cadres dans la gestion du parcours professionnel, scientifique et pédagogique de leurs collaboratrices et collaborateurs, en coordination avec les démarches similaires menées par la HES-SO Valais-Wallis	% de cadres ayant suivi des formations liées au management Nombre de personnes ayant suivi un programme d'immersion	INST02 et INST01
Adopter une communication de qualité et accessible à un large public	14	Clarifier l'utilisation des canaux de communication et en faciliter la compréhension, la lecture et/ou le visionnage	CRM à jour Satisfaction des utilisateurs et utilisatrices	INST02
Développer l'organisation de la HESTS en vue de soutenir les missions et le management	15	Développer une « mémoire » organisationnelle basée sur des connaissances, des processus et des documents régulièrement mis à jour et facilement disponibles	Gestion documentaire mise en œuvre Les documents de référence sont à jour et facilement disponibles.	INST02
Développer et maintenir des collaborations de qualité avec nos principaux partenaires	16	Pérenniser VALRESO – Réseau valaisan pour la recherche et l'innovation sociales	VALRESO est connu et reconnu	INST02