

Plan de développement

2025-2028



Avant-propos du Directeur



François **Seppey**
Directeur de la HES-SO Valais-Wallis



Le plan de développement stratégique 2025-2028 marque la continuité de notre vision 2030, bâtie sur les succès du cycle précédent et la complémentarité de nos entités. Ce plan nous servira de guide pour transformer nos ambitions en actions concrètes afin d'avancer ensemble vers de nouveaux sommets.

Arrivés pratiquement au terme de ce premier cycle, l'heure est venue, pour notre institution, 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 marque 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.

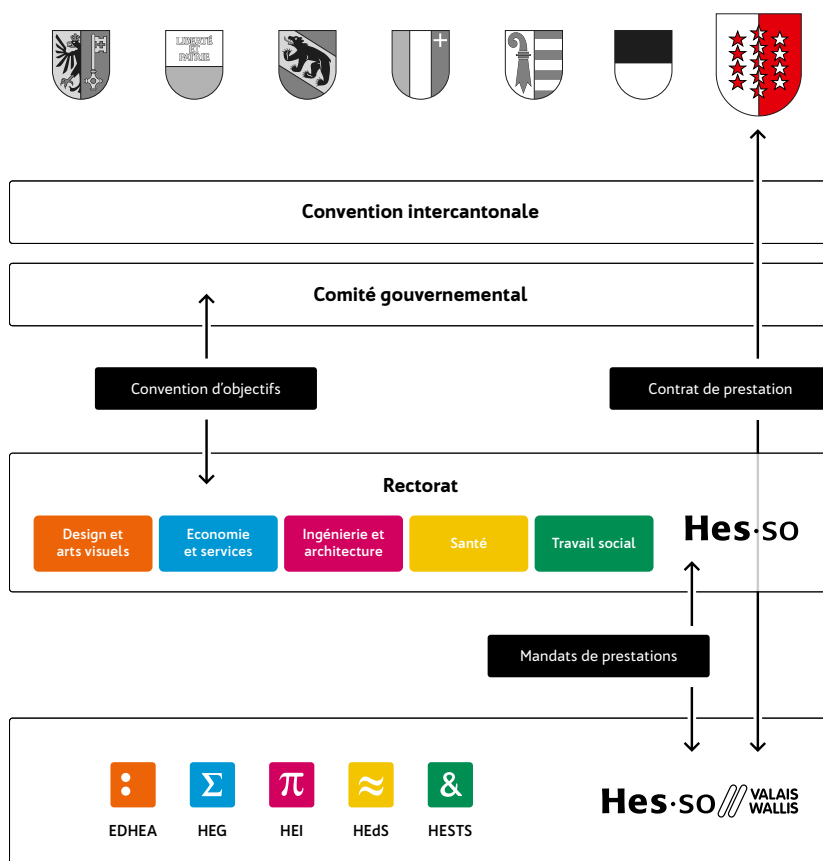
Comme toute planification stratégique, il nous servira de boussole et de guide pour les activités opérationnelles des années à venir et c'est à sa concrétisation que nous serons jugés et mesurés. En effet, la meilleure des planifications n'aurait pas la moindre valeur si elle ne se voyait pas transformée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

Cadre général d'action



La HES-SO Valais-Wallis, constituée au 1^{er} 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.



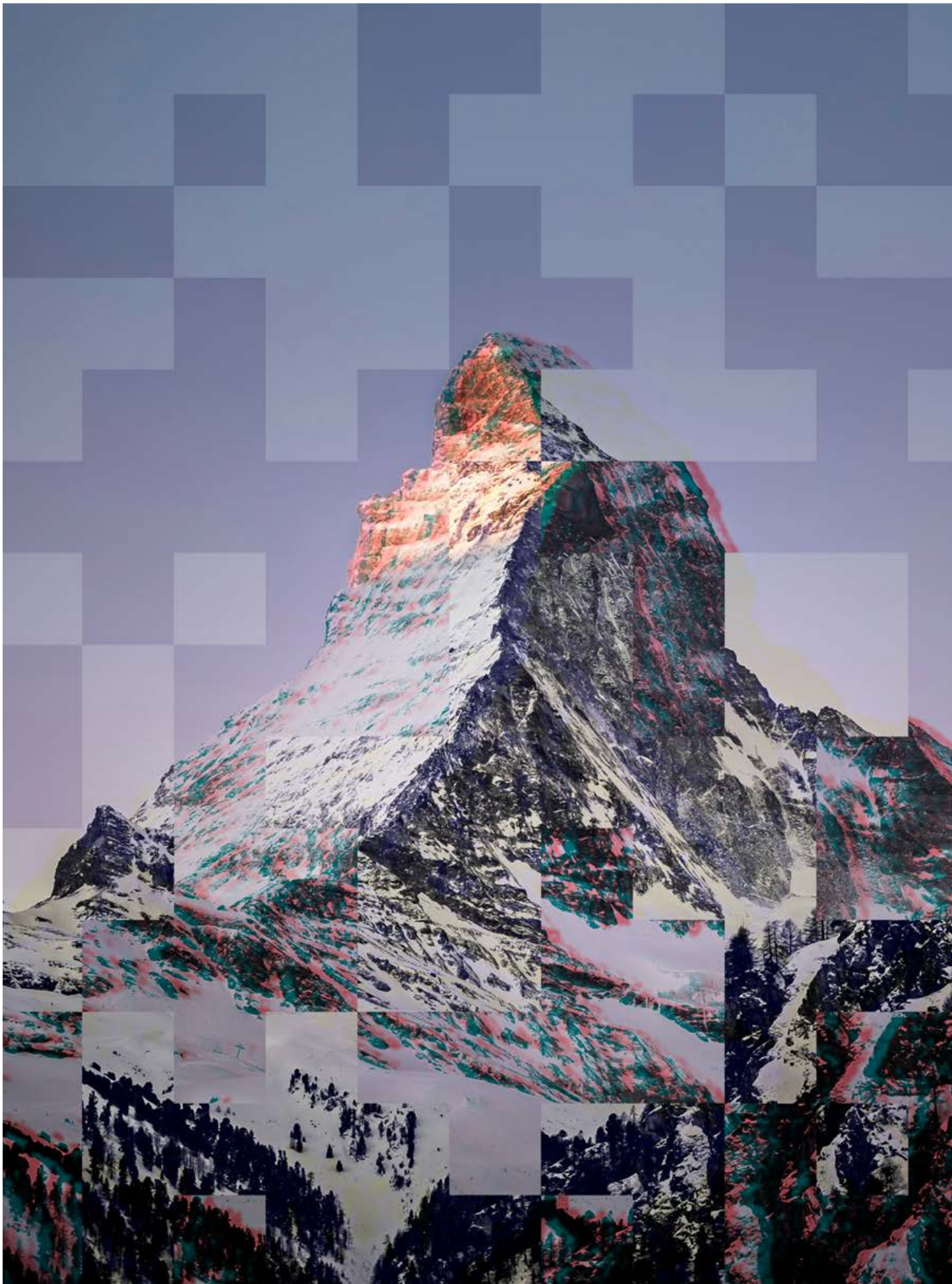
Elle rend compte, au sens de la redevabilité, des actions et résultats des mandats de prestations (formation de base, formation continue, prestations de service, recherche et innovation) à la HES-SO et à ses domaines auxquels sont rattachées les 5 Hautes Ecoles de la HES-SO Valais-Wallis. Parallèlement,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

sements 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).

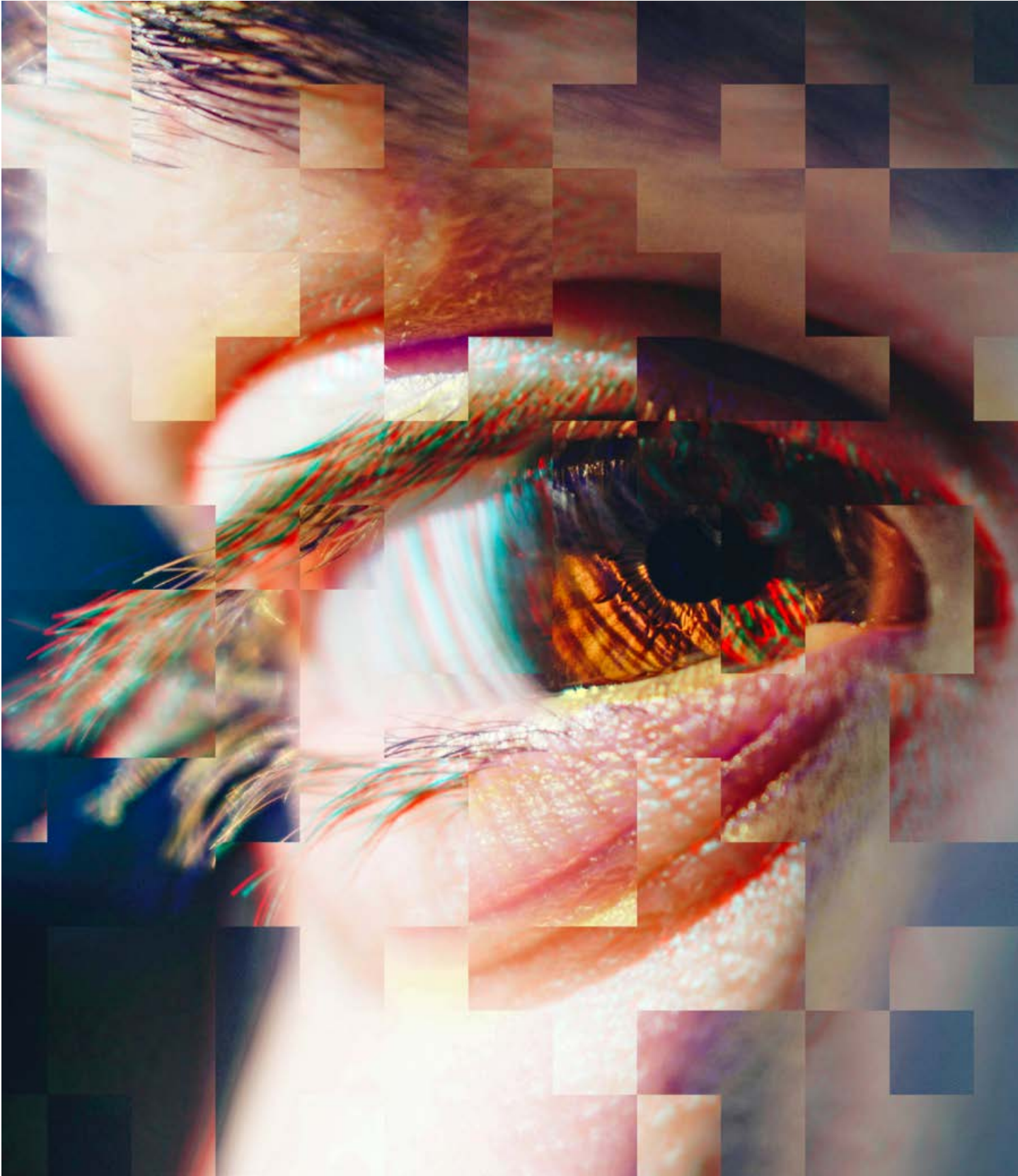
Son organisation actuelle repose sur une Direction générale composée du directeur de la HES-SO Valais-Wallis et des directrices et directeurs de chaque Haute Ecole. La Direction générale est appuyée par un état-major et des

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.



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.

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.**

Enseignement¹

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.

Recherche et innovation

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.

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

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.



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 de la 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.

Enseignement

Enjeux généraux

La HES-SO Valais-Wallis doit relever les défis des évolutions technologiques, sociétales et de durabilité en se positionnant comme une institution pionnière dans la formation flexible, innovante et professionnalisante, tout en promouvant l'apprentissage tout au long de la vie.

Une approche novatrice et professionnalisante, étroitement liée aux réalités du terrain grâce à la recherche et ancrée dans le tissu économique, culturel et social local, vise à développer des compétences adaptées chez les étudiantes et étudiants. Ces compétences leur permettront d'exceller dans leur domaine tout au long de leur carrière et d'assumer des responsabilités sociétales.

L'institution doit également anticiper les évolutions technologiques en développant des cursus à la pointe de l'innovation, garantissant ainsi une expertise constamment actualisée et une employabilité à long terme pour ses diplômées et diplômés.

En intégrant l'adaptabilité aux changements sociétaux et la durabilité à sa stratégie, la HES-SO Valais-Wallis se distingue par des cursus évolutifs et accessibles à un large public, répondant aux exigences du marché du travail et offrant des opportunités de développement personnel.

Le choix cantonal de dispenser des formations HES et non-HES (ES, secondaire II, etc.) nécessite une articulation cohérente et une coordination efficace pour assurer le financement et la cohérence de ces offres.

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





La HES-SO Valais-Wallis se positionne comme une institution pionnière en offrant des formations flexibles et innovantes, adaptées aux évolutions technologiques et sociétales, pour garantir une employabilité et un développement personnel continus.



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.

Objectifs à atteindre

- Renforcer l'engagement actif des étudiantes et étudiants dans leur propre formation.
- Diversifier les parcours de formation en assurant la cohérence et en intégrant les méthodologies et résultats de la recherche.
- Adapter et développer les filières d'études en fonction des besoins du monde professionnel.
- Adapter l'enseignement aux enjeux de la transformation numérique, notamment l'intelligence artificielle.
- Développer la politique d'échanges étudiants et professoraux pour favoriser le plurilinguisme et la multiculturalité.
- Encourager la modularisation et l'interdisciplinarité des formations, en collaboration avec d'autres établissements, pour répondre aux besoins professionnels dans une optique d'apprentissage tout au long de la vie.
- Gérer et dispenser des formations non-HES pour le Canton du Valais lorsque le financement est garanti et que cela ne nuit pas aux formations HES.

Prestations de développement

Faire évoluer les modalités pédagogiques, les programmes de formation et les méthodes d'évaluation, en lien avec la transformation numérique.

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).

Mettre en place une culture, des mécanismes ou des processus facilitant l'intégration de la recherche et de l'innovation dans l'enseignement.

Favoriser le multiculturalisme via les échanges inter-hautes écoles et la pratique des langues.

Recherche et innovation

Enjeux généraux

La HES-SO Valais-Wallis s'inscrit dans un paysage où l'excellence en recherche et innovation est primordiale, nécessitant une expertise pointue au sein du corps professoral et des équipes de recherche, ainsi que des structures favorables à la recherche de pointe. Cette mission est influencée par l'évolution des bases légales et les attentes des bailleurs de fonds, ce qui rend crucial une gestion efficace et efficiente des ressources et la réduction des contraintes administratives dans le respect des cadres légaux et réglementaires.

L'Open Science représente un enjeu majeur, encourageant la collaboration ouverte, la diffusion rapide des résultats et l'adaptation aux nouvelles réalités de consultation et valorisation des connaissances. Parallèlement, le développement de l'intelligence artificielle (IA) révolutionne la recherche en facilitant l'ana-

lyse de données massives et l'automatisation de tâches complexes, tout en soulevant des questions éthiques et de régulation pour un développement responsable.

Les logiques de durabilité deviennent des piliers essentiels, orientant la recherche vers des solutions intégrant les dimensions environnementales, sociales, éthiques et économiques. L'interdisciplinarité, en transcendant les frontières disciplinaires, permet d'aborder les défis complexes de manière holistique, stimulant l'innovation et générant une réelle plus-value sociétale. Grâce à ses cinq Hautes Ecoles et sa flexibilité, la HES-SO Valais-Wallis est bien positionnée pour agir rapidement et efficacement dans ce contexte, contribuant ainsi à un monde plus équilibré et résilient.





La HES-SO Valais-Wallis s'engage à exceller en recherche et innovation, en soutenant l'interdisciplinarité, l'Open Science, l'intégration de l'intelligence artificielle et la durabilité, tout en développant des partenariats et en valorisant les résultats pour répondre aux défis sociétaux contemporains.



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.

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.

Prestations de développement

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.

Diversifier les modalités et les sources de financement des activités de recherche.

Développer les compétences en matière de gestion et traitement des données et les réglementations y relatives.

Créer un service de soutien à la recherche.

Contributions à la société

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 éco-

nomique, 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.





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.

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.

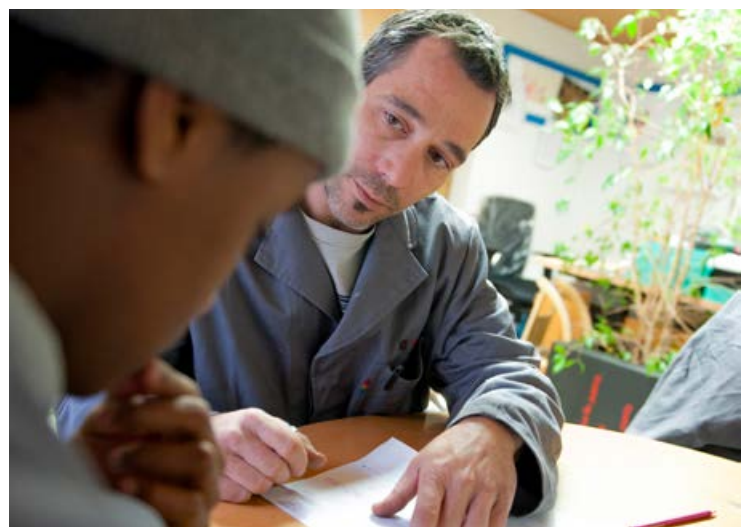
Prestations de développement

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.

Développer des prestations de service en adéquation avec les besoins identifiés auprès de nos partenaires des secteurs économique, socio-sanitaire, culturel et politique, en fonction de nos compétences et infrastructures spécifiques.



La HES-SO Valais-Wallis contribue au développement social, culturel, et économique en formant des spécialistes, transférant des connaissances, et en vulgarisant ses recherches. Elle sensibilise le public, tout en renforçant les partenariats afin de répondre aux besoins de la société.



Politiques institutionnelles

Enjeux généraux

Au cours du précédent cycle stratégique, la HES-SO Valais-Wallis a opéré une transformation majeure de son organisation et de sa gouvernance pour améliorer son efficacité, son agilité et la coordination entre ses entités, tout en renforçant sa réputation. L'institution poursuit ces efforts et accorde une importance majeure à la durabilité sociale, en promouvant la diversité, l'inclusion, l'égalité des chances, et en luttant contre toute forme de harcèlement. Elle place la santé et le bien-être de ses étudiantes, étudiants, collaboratrices et collaborateurs au cœur de ses priorités. La construction de nouveaux campus vise à offrir un environnement de travail et d'étude stimulant, doté d'équipements de qualité pour l'ensemble de la communauté académique.

Dans un contexte de transformation numérique rapide, la HES-SO Valais-Wallis s'engage à optimiser ses processus administratifs, à clarifier les rôles et responsabilités, et à accompagner le personnel dans l'adoption de nouveaux outils numériques. Les défis récents, comme la COVID, ont souligné l'importance de la flexibili-

té organisationnelle du travail, conduisant l'institution à adopter des mesures pour renforcer l'efficacité et son attractivité sur un marché de l'emploi ultra-concurrentiel. Parallèlement, les tensions géopolitiques actuelles ont révélé la nécessité d'une meilleure gestion des risques et de la continuité des activités pour garantir la résilience de l'institution.

L'émergence de l'intelligence artificielle, l'importance croissante des enjeux liés au Big Data, et les risques cyber, couplés aux exigences légales en matière de protection des données, obligent la HES-SO Valais-Wallis à intensifier ses efforts en cybersécurité et en gestion des données pour éviter des conséquences potentiellement graves.

Enfin, dans un contexte financier moins favorable, la HES-SO Valais-Wallis s'efforce d'optimiser ses ressources et d'assurer une gestion financière transparente, tout en diversifiant ses sources de revenus pour garantir la pérennité de ses activités et poursuivre ses développements futurs.





La HES-SO Valais-Wallis renforce son organisation en misant sur l'efficacité, la durabilité sociale, la transformation numérique et la gestion proactive des risques, tout en optimisant les ressources, soutenant les talents, et développant des infrastructures modernes pour assurer l'attractivité et la pérennité de l'institution.



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.

Objectifs à atteindre

- Améliorer en continu les processus de travail et accélérer leur numérisation.
- Soutenir le développement des compétences professionnelles du personnel.
- Offrir des conditions de travail et d'études attractives.
- Mettre en place une gestion des risques proactive avec des plans de continuité.
- Renforcer la présence sur la partie germanophone du canton.
- Favoriser les synergies avec d'autres institutions, permettant l'utilisation d'infrastructures communes.
- Garantir la sécurité de l'information (disponibilité, confidentialité, intégrité).
- Fournir des outils de pilotage performants et des informations fiables aux responsables.
- Assurer une documentation de qualité pour la préservation et la transmission des connaissances.
- Gérer les finances de manière préventive et maîtrisée.
- Concrétiser des actions en matière de développement durable.

Prestations de développement

Optimiser et moderniser les procédures de travail communes puis développer les systèmes d'information y relatifs.

Clarifier les rôles et responsabilités à tous les niveaux d'encadrement et former les cadres dans une optique de renforcer la culture managériale.

Mettre en place un concept de gestion du cycle de vie du personnel (onboarding, intégration, gestion des talents, évolution de carrière et le offboarding).

Définir et mettre en place un concept de santé au travail et aux études.

Poursuivre la construction des nouveaux campus et développer nos campus existants en privilégiant la modularité des espaces.

Ce document est une version condensée du plan de développement de la HES-SO Valais-Wallis. La version intégrale, ainsi que les plans de développement de nos 5 Hautes Ecoles, peut être consultée sur le site internet de l'institution.



hes. **so** **you.**

HES-SO Valais-Wallis
Rue de l'Industrie 23 – 1950 Sion
+41 58 606 85 11 – info@hevs.ch

hevs.ch |      

