

Plan de développement

HAUTE ECOLE ET ECOLE SUPERIEURE
DE TRAVAIL SOCIAL 2025-2028



Avant-propos de la Directrice

**Vision: développer les savoirs du travail social et
contribuer aux enjeux sociétaux dans un contexte alpin.**



Nicole **Langenegger Roux**
Directrice de la Haute Ecole et
Ecole Supérieure de Travail Social



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

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 (HESTS) 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 Ecoles 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.

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, de nouveaux programmes et modules – Social Team Academy, Road to Study Social Work, International Social Work – ont été développés dans la filière Bachelor en Travail social (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'Institut Travail social (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 par-

tenariats. Un réseau valaisan pour la recherche et l'innovation sociales (Valreso) a été créé, réunissant les acteurs et actrices 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 devront 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.



Enseignement

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.

> La Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social forme des étudiantes, étudiants, professionnelles et professionnels avec des compétences ancrées dans l'inclusion, la justice sociale et la diversité, tout en valorisant une pédagogie nourrie par la recherche, l'innovation et les réalités du terrain.



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.

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.

Prestations de développement

Mettre à disposition des espaces permettant à chaque collaboratrice et collaborateur de se nourrir des développements internes à la HESTS.

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.

Mettre en place un concept d'évaluation de la formation transversal et multidimensionnel qui prend en compte les différentes parties prenantes.

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.

Optimiser les processus et procédures en clarifiant les rôles et responsabilités en particulier des fonctions de soutien.

Recherche et innovation

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 leur population 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 ap-

proche 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 (FNS).

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 interdisciplinaires ainsi que le développement du réseau et une gestion efficace et durable des ressources.



La Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social développe des solutions innovantes aux enjeux sociaux, valorise la recherche interdisciplinaire adaptée aux régions alpines, et transfère savoirs et expertises pour renforcer la discipline et le professionnalisme du travail social.



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.

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 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.
- 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.

Prestations de développement

Acquisition de nouveaux fonds de tiers compétitifs (projets FNS et autres bailleurs de fonds).

Développer la communication R&I afin de rendre les travaux et les résultats de recherche de l'ITS plus visibles.

Création d'espaces permettant d'intensifier la coopération (interdisciplinaire) avec les partenaires clés.

Développer les structures et les processus de l'ITS afin de garantir une utilisation efficace et durable des ressources.

Contributions à la société

Enjeux généraux

Les différents acteurs et actrices des secteurs 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.

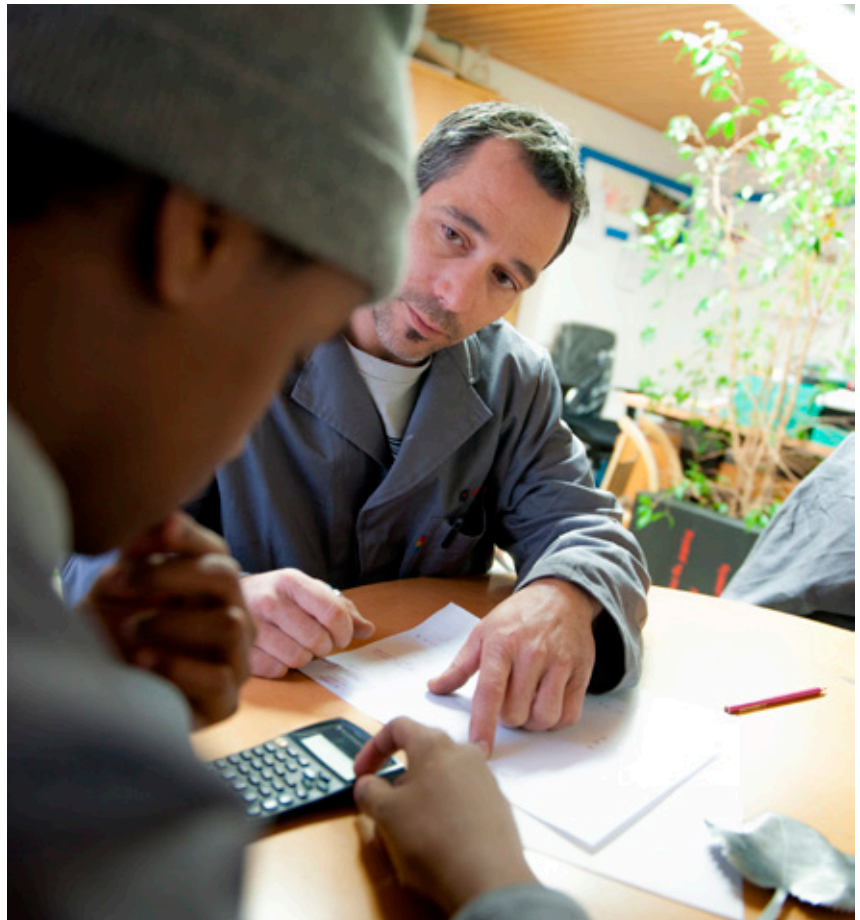
La HESTS vise le transfert de connaissances et de savoir-faire au bénéfice de la société. Par ailleurs, les contributions à la société permettent de renforcer les liens entre la HESTS et ses partenaires.

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.



V

La Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social s'affirme comme un partenaire de référence, en apportant expertise et solutions adaptées aux besoins des actrices et acteurs des secteurs public, parapublic et privé de la région.



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.

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.

Prestations de développement

Conclure des mandats de prestations de service et de formation continue.

Participer à des rencontres/ événements de travail social organisés avec/par des partenaires (Valreso, Forum EMERA, etc.) et développer les réseaux.

Favoriser le transfert de savoir.

Politiques institutionnelles

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 et 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 positionne-

ment 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.





La Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social attire, forme et fidélise des talents divers, renforce sa position d'institution de référence, et développe une organisation efficace soutenue par des partenariats de confiance et des infrastructures favorisant les synergies.



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.

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.

Prestations de développement

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.

Clarifier l'utilisation des canaux de communication et en faciliter la compréhension, la lecture et/ou le visionnage.

Développer une « mémoire » organisationnelle basée sur des connaissances, des processus et des documents régulièrement mis à jour et facilement disponibles.

Pérenniser VALRESO – Réseau valaisan pour la recherche et l'innovation sociales.

Ce document est une version condensée du plan de développement de la Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social. Les versions intégrales des plans de développement de la HES-SO Valais-Wallis peuvent être consultées sur le site internet de l'institution.



hes.
so
you.

Haute Ecole et Ecole Supérieure de Travail Social
Route de la Plaine 2 – CH-3960 Sierre
+41 58 606 89 11 – hests@hevs.ch

hevs.ch |      

