

Plan d'intentions de la HES-SO

2015-2020

Version finale adoptée par le Rectorat (v4.2)

26 mai 2015

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Résumé.....	4
Partie 1	6
3.	Préambule méthodologique.....	7
4.	Valeurs, vision, missions	8
5.	La HES-SO dans son environnement.....	10
Partie 2 – Des choix pour l’avenir	17
6.	Enseignement	19
7.	Recherche appliquée et développement.....	26
8.	Prestations de services	29
9.	Politiques institutionnelles	31
10.	Tableau récapitulatif.....	39

1. Introduction

A l'horizon 2020, la HES-SO est en mesure de relever les défis majeurs de l'enseignement supérieur en Suisse, ceux qui se présentent aux HES en particulier. Notamment, la HES-SO met tout en œuvre pour favoriser l'employabilité de ses diplômées et diplômés. Elle répond aux attentes croissantes de la société en matière de formation tout au long de la vie en centrant sa mission d'enseignement sur l'apprentissage et en développant des méthodes pédagogiques innovantes.

Par une approche systémique, interdisciplinaire et intégrée des problématiques de société, la HES-SO garantit la pertinence de ses résultats de recherche appliquée, leur caractère innovant et leur transfert dans l'enseignement d'une part, et vers les tissus économique, socio-sanitaire et culturel d'autre part, notamment leur intégration dans les pratiques professionnelles. Tout en assurant le rayonnement de ses activités d'enseignement, de recherche et de création sur le plan national et international, la HES-SO jouit d'un ancrage solide et durable sur l'ensemble du territoire de Suisse occidentale. La HES-SO développe une culture de la qualité centrée sur des valeurs fortes, empreintes d'égalité et de respect dont bénéficient ses étudiantes et étudiants, ainsi que tous ses partenaires.

C'est avec cette ambition que, quinze ans après sa création, la HES-SO – plus grande haute école spécialisée de Suisse – intègre le nouveau paysage national de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, tel que façonné par la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles entrée en vigueur de manière progressive dès le 1^{er} janvier 2015. Pour réussir ce passage et affronter sereinement les multiples défis que présente son environnement académique, politique et économique, la HES-SO fixe dans ce plan d'intentions le cap vers lequel elle se dirige à l'horizon 2020.

La HES-SO est une organisation académique décentralisée, composée d'entités aux réalités diversifiées et asymétriques. Ce plan d'intentions présente le projet et les objectifs de la HES-SO dans son ensemble, incluant ses différentes composantes, qu'il s'agisse du rectorat, des domaines ou des hautes écoles.

2. Résumé

Le cap que se fixe la HES-SO à l'horizon 2020 se décline en 16 objectifs de développement stratégique, assortis aux trois missions académiques fondamentales que sont l'enseignement, la recherche appliquée et développement, les prestations de service, auxquelles s'ajoutent les politiques institutionnelles.

Enseignement

La mission d'enseignement de la HES-SO se déploie sur six domaines et, pour la formation de base, sur deux cycles d'études. Ses 66 filières bachelor et master sont orientées vers la formation professionnelle des étudiant-e-s et leur intégration sur le marché du travail. Parallèlement à l'offre de formation de base, la HES-SO dispose d'un large catalogue de formation continue qui s'adresse prioritairement à des professionnel-le-s souhaitant se spécialiser, se réorienter ou élargir leur champ de compétences.

En matière d'enseignement, la HES-SO se fixe les objectifs de développement stratégique suivants :

1. Assurer la cohérence de l'offre de formation ;
2. Renforcer l'attractivité de l'offre de formation master ;
3. Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels ;
4. Développer l'interdisciplinarité dans la formation de base et la formation continue ;
5. Accroître l'exposition internationale des étudiant-e-s et des enseignant-e-s ;
6. Stimuler les apprentissages.

Recherche appliquée et développement

La HES-SO assure un positionnement fort en stimulant la performance de ses équipes de recherche. Elle vise une qualité de la Ra&D de niveau international dans l'ensemble de ses domaines de compétence, tout en assurant un impact majeur de ses résultats auprès des milieux professionnels régionaux. Son ancrage régional repose sur le développement de savoirs et de compétences proches des besoins de la société et de l'économie, en particulier des petites et moyennes entreprises, des institutions socio-sanitaires et culturelles et des administrations publiques. En favorisant l'émergence de pôles d'excellence de niveau national et international, elle renforce son assise scientifique.

En matière de recherche appliquée et développement, la HES-SO se fixe les objectifs de développement stratégique suivants :

7. Renforcer l'intensité de la recherche dans les domaines concernés ;
8. Assurer la qualité des pratiques de recherche ;
9. Développer la capacité à acquérir des fonds de tiers ;
10. Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche ;
11. Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO.

Prestations de service

La HES-SO joue un rôle clé dans le développement des tissus économiques, sociaux, sanitaires et culturels de Suisse occidentale dans son ensemble, grâce à la mise en valeur de ses compétences scientifiques, professionnelles et artistiques au bénéfice des entreprises et des institutions publiques ou para-publiques. Les prestations de service assurent le rôle essentiel d'échanges avec les milieux de la pratique et permettent d'enrichir le dialogue avec les acteurs de la région et d'accroître ainsi l'impact de la HES-SO sur son environnement. A ce titre, les prestations de service constituent une activité stratégique pour la HES-SO, qu'il s'agisse de transfert de technologie, de savoirs ou de savoir-faire, ou qu'il s'agisse plus largement d'un enrichissement de la vie locale et régionale au travers notamment de l'animation de la scène culturelle romande.

En matière de prestations de service, la HES-SO se fixe les objectifs de développement stratégique suivants :

11. Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO ;
12. Développer une culture qualité dans les prestations de service.

Politiques institutionnelles

La HES-SO est une institution unique en son genre en Suisse et probablement même en Europe. Elle tient sa singularité de son caractère intercantonal et décentralisé, diversement et profondément enraciné dans les différentes régions qui constituent son territoire. La HES-SO est également la deuxième plus grande institution d'enseignement supérieur de Suisse. A ce titre, elle doit jouer un rôle de leader, et marquer ainsi l'évolution du paysage suisse des hautes écoles dans les prochaines années et sur plusieurs plans. Notamment, elle peut devenir un modèle de référence en matière de collaboration intercantonale, de développement des compétences du personnel ou d'assurance de la qualité.

En matière de politiques institutionnelles, la HES-SO se fixe les objectifs de développement stratégique suivants :

13. Renforcer la position de la HES-SO dans le paysage national des hautes écoles et dans son environnement professionnel ;
14. Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences des personnes ;
15. Mettre en place une gouvernance efficiente ;
16. Optimiser le pilotage.

Partie 1

La première partie de ce plan d'intentions présente les conditions dans lesquelles ont été élaborés les différents projets et objectifs de la HES-SO pour la période 2015-2020. Après un bref préambule qui décrit la méthodologie originale utilisée pour construire ce document, sont présentées les valeurs qui sous-tendent l'action de la HES-SO, la vision qui oriente son développement, et les missions fondamentales qui sont attribuées à la HES-SO par la Confédération et les cantons.

Les intentions et objectifs de la HES-SO s'inscrivent dans un environnement régional, national et international en évolution. Les principaux aspects de ce contexte constituent le cadre général d'action de la HES-SO, à partir duquel ont été identifiés les enjeux majeurs auxquels le rectorat, les domaines et les hautes écoles devront répondre durant les années à venir.

3. Préambule méthodologique

Le plan d'intentions de la HES-SO constitue le programme de développement stratégique dont se dote la HES-SO pour les années 2015 à 2020. A ce titre, il rassemble les propositions de la HES-SO en vue de la négociation avec le Comité gouvernemental de la convention d'objectifs quadriennale qui liera la HES-SO aux cantons partenaires pour la période 2017-2020.

Le plan d'intentions 2015-2020 est élaboré sur la base de la stratégie générale de la HES-SO, des six stratégies académiques des domaines et des treize plans de développement des hautes écoles. Il est donc le résultat d'une démarche intégrative qui consistait en un échange continu entre le rectorat, les domaines et les hautes écoles dans le but d'encourager les regards croisés et stimuler la cohérence du corpus stratégique tout au long de son élaboration. Cette étape du cycle stratégique était une opération à la fois individuelle et interactive. Individuelle dans la mesure où c'est à ce moment que domaines et hautes écoles ont énoncé la vision de leurs développements respectifs pour les six prochaines années. Cette opération a permis aux différentes composantes d'exprimer leur identité propre et d'afficher leurs ambitions spécifiques. Dans le même temps, identité et ambitions se sont inscrites dans le cadre multidimensionnel de la HES-SO, et se sont exprimées nécessairement en interaction avec l'identité et les ambitions des autres protagonistes, qu'il s'agisse du rectorat ou des autres domaines et hautes écoles.

Au terme de cette phase d'échange, et sur la base des différents documents stratégiques, le rectorat a été en mesure de concevoir le présent plan d'intentions, qui constitue pour la HES-SO dans son ensemble un recueil cohérent d'intentions, de projets et d'objectifs de développement pour les années 2015-2020. En tant que programme de développement stratégique de la HES-SO dans son ensemble, ce plan d'intentions repose sur les objectifs que se sont fixés les différentes composantes de la HES-SO, les consolide, les synthétise, et, en mettant l'accent sur les éléments transversaux, les englobe et les dépasse. Sans vouloir briguer l'exhaustivité, il reste à l'image de l'organisation asymétrique, diversifiée et décentralisée de la HES-SO, et laisse aux différentes composantes – rectorat, domaines et hautes écoles – la marge de manœuvre pour développer des projets et poursuivre des buts qui leur sont propres.

Suite du cycle stratégique

La convention intercantonale précise que la convention d'objectifs quadriennale est établie sur la base des propositions du rectorat de la HES-SO et des cantons partenaires. Les propositions de la HES-SO sont rassemblées dans ce plan d'intentions, formant ainsi un ensemble cohérent de projets autour d'ambitions communes à l'ensemble de l'institution. La convention d'objectifs qui découlera de la confrontation des objectifs de la HES-SO avec les objectifs des cantons partenaires, principaux bailleurs de fonds, fixera le cadre dans lequel la HES-SO pourra mettre en œuvre ses ambitions. La convention d'objectif sera alors déclinée en mandats de prestations quadriennaux entre le rectorat et chaque domaine d'une part, et entre le rectorat et chaque haute école d'autre part.

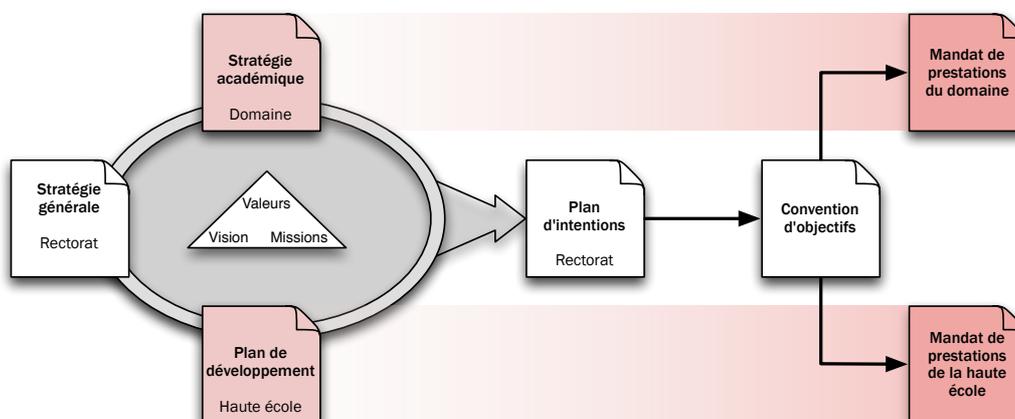


Figure 1 – Cycle stratégique de la HES-SO

4. Valeurs, vision, missions

Valeurs

Solidarité

Multiple, la HES-SO tient compte de sa diversité disciplinaire et régionale, et fonctionne de manière équilibrée et durable. Elle veille à ce que chacune de ses composantes reçoive et contribue à l'institution de manière équitable.

Engagement

Face à l'ampleur des tâches à réaliser, la HES-SO fait preuve d'initiative. Elle encourage la participation active, la prise de responsabilité et l'adhésion de sa communauté.

Ouverture

Anticipant les changements, à l'écoute de sa communauté et de son environnement, la HES-SO cherche à répondre aux besoins, aux enjeux et aux contraintes de manière ouverte et créative.

Efficacité

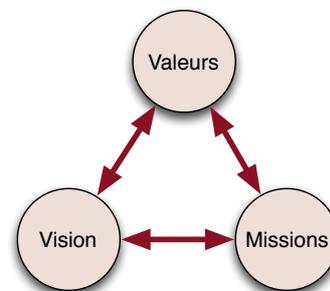
Rigoureuse et professionnelle, la HES-SO agit avec réalisme et objectivité. Elle fournit des prestations fiables, adaptées aux besoins et attentes de ses partenaires.

Loyauté

L'unité et la réussite de la HES-SO sont établies sur l'intégrité et la reconnaissance, dans le respect des contraintes disciplinaires et régionales légitimes. La HES-SO encourage sa communauté à assumer et promouvoir les fondements et les objectifs de l'institution.

Transparence

Consciente de ses responsabilités, la HES-SO rend compte activement de ses activités et positions, à l'intention de sa communauté aussi bien que des autorités politiques de tutelle.



Vision 2020

À l'horizon 2020, la HES-SO est l'institution de référence en arts et sciences appliquées dans le paysage des hautes écoles suisses. Elle valorise la diversité et la richesse de son portefeuille de compétences pour apporter des réponses interdisciplinaires, innovantes et concrètes aux grands enjeux de société. La qualité de ses programmes de formation professionnelle de niveau universitaire et l'excellence de sa recherche appliquée sont reconnues en Suisse et à l'étranger.

Dotée d'une identité forte et multiple, partagée par l'ensemble de sa communauté, la HES-SO est une institution de proximité, ancrée dans l'ensemble du territoire de Suisse occidentale. Sa capacité de création et d'innovation lui permet de jouer un rôle de moteur dans le développement économique, social et culturel de la région.

Grâce au haut niveau de compétence professionnelle de ses diplômé-e-s et à l'excellence de son personnel, la HES-SO est à l'horizon 2020 l'interlocuteur privilégié des différents acteurs économiques et institutionnels pour la formation et la recherche appliquée en Suisse occidentale, ainsi que le partenaire incontournable de la formation tout au long de la vie.

Missions

La HES-SO dispense un enseignement de niveau tertiaire universitaire axé sur la pratique professionnelle et qui s'inscrit prioritairement dans le prolongement d'une formation professionnelle initiale. Ses formations aboutissent à un diplôme de Bachelor ou de Master HES-SO. Elle offre également des formations continues certifiantes.

Elle réalise des projets de recherche appliquée, de développement et de création artistique, dont elle intègre les résultats à ses enseignements. Elle fournit des prestations à des tiers et assure les échanges avec les milieux de la pratique.

Elle encourage le transfert de connaissances, de technologies et de pratiques artistiques. Pluridisciplinaire, elle est orientée vers l'innovation et la créativité. Elle contribue à l'avancement des connaissances et à leur mise en valeur au profit des étudiantes et étudiants, ainsi que de la société.

Dans l'accomplissement de ses missions, la HES-SO veille à assurer un développement économique, social, écologique, environnemental et culturel durable, tout en affirmant son identité francophone et germanophone. Son action repose sur ses valeurs, empreintes d'égalité et de respect.

5. La HES-SO dans son environnement

Brève rétrospective

Le développement académique de la HES-SO durant les quinze premières années de son existence est exemplaire. Depuis sa création en 1998, la HES-SO a construit un portefeuille de compétences complet et diversifié. En élevant le niveau de ses prestations académiques et en intégrant à ses activités les standards internationaux propres au champ de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, elle a atteint le niveau d'une institution tertiaire. Le nombre des étudiant-e-s immatriculé-e-s a quadruplé, pour approcher en 2015 les 20'000, ce qui fait de la HES-SO la plus grande HES de Suisse et la deuxième haute école du pays derrière l'Université de Zurich. Les récentes procédures d'accréditation de filières ont toutes mis en évidence la qualité académique des filières de formation. Les activités de Ra&D sont reconnues de très haut niveau par les partenaires académiques et professionnels. Sur le plan organisationnel, de gros projets de fusion ou de réorganisation des hautes écoles ont été menés à bien par les différents cantons partenaires. Parallèlement, une nouvelle convention intercantonale a été élaborée, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, apportant à la HES-SO la forme et le fonctionnement qu'on lui connaît aujourd'hui.

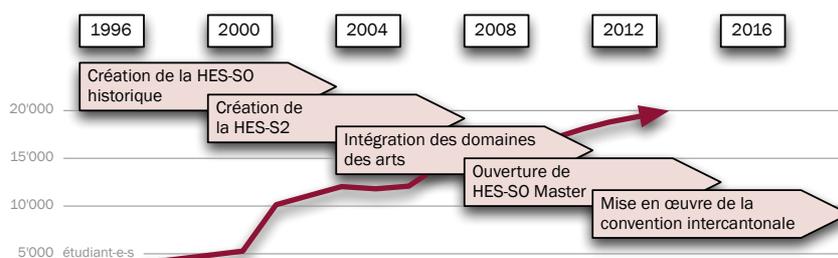


Figure 2 – Grandes étapes de la construction de la HES-SO.

Perspectives

Avec l'entrée en fonction du rectorat de la HES-SO en 2014, les travaux de planification stratégique qui guideront la HES-SO vers l'horizon 2020 ont débutés. Cette nouvelle étape de son développement se fonde sur la valorisation des travaux déjà réalisés, par lesquels la HES-SO a acquis sa maturité académique, et intervient opportunément dans la longue mutation du paysage suisse de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Le développement de la HES-SO s'inscrit dans un environnement marqué par les nouvelles pratiques et les nouveaux paramètres ancrés dans la *Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coopération dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)*, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Ce développement s'inspire également des tendances nationales et internationales qui orientent les systèmes et les institutions d'enseignement supérieur.

C'est dans un champ complexe et en pleine mutation que la HES-SO trouve sa place. Ses compétences académiques, tout comme son habileté à s'organiser autour de son identité intercantonale, doivent permettre à l'institution de se positionner clairement, tout en lui garantissant la flexibilité nécessaire pour se mouvoir rapidement au gré des opportunités et des changements de l'environnement.

Cadre général d'action

Attentive aux défis de son environnement, la HES-SO identifie un certain nombre de conditions cadres qui orientent son action, qui influencent – et parfois déterminent – son développement académique et institutionnel. En amont des conditions cadres évoquées ci-après, il est indispensable de prendre en considération la singularité des trajectoires institutionnelles de chacune des composantes de la HES-SO. Si la HES-SO elle-même n'est âgée que de 15 ans, les différentes entités qui la composent ont chacune une histoire, qui remonte parfois au 19^e siècle, et qui a été marquée, à leur création ou tout au long de leur évolution, par des configurations professionnelles, scientifiques, culturelles, politiques, économiques ou interpersonnelles. La HES-SO tient compte de ces trajectoires spécifiques aussi bien que des différents contextes locaux ou régionaux, qui constituent chacun à sa manière une facette à part entière de l'identité de la HES-SO.

L'engagement intercantonal

Entre 2011 et 2012, les cantons de Berne, de Fribourg, de Vaud, du Valais, de Neuchâtel, de Genève et du Jura ont renouvelé leur engagement mutuel et confirmé leur volonté de confier la formation de niveau HES à une seule et unique institution pour toute la Suisse occidentale. La convention intercantonale sur la HES-SO a été ratifiée pour une durée indéterminée par tous les parlements cantonaux concernés, chaque fois à l'unanimité, moyennant parfois quelques abstentions. Ce message politique fort en faveur d'une institution intercantonale renforce la HES-SO et l'engage vis-à-vis de tous les cantons partenaires.

Contextes régionaux

La HES-SO se déploie sur un petit territoire de 10'000 km² très diversifié sur les plans géographique, démographique ainsi que socio-économique. Chaque région de Suisse occidentale connaît des particularités qui façonnent une culture locale, influencent l'action publique et imprègnent la façon de collaborer au sein de la HES-SO. Parmi les caractéristiques les plus marquantes, on peut citer en particulier l'urbanisation du territoire et la densité des voies de communication, la dimension internationale et multiculturelle de la population, le positionnement géographique au sein de l'espace de Suisse occidentale ou l'ancrage dans une culture francophone ou bilingue.

Chaque région se trouve également marquée par des secteurs économiques spécifiques qui font partie intégrante de l'identité régionale, comme par exemple la banque, la finance et le négoce (Genève), l'énergie hydraulique et l'industrie touristique (arc alpin), l'industrie horlogère et la machine-outil (arc jurassien), les biotechnologies et les medtechs (arc lémanique).

Enfin, chaque région développe naturellement des relations avec ses voisins directs, par-delà les frontières. Ainsi, Genève joue un rôle de pivot entre la Suisse et la région Rhône-Alpes, l'Arc jurassien avec la Franche-Comté et la région bâloise, Fribourg avec Berne et la Suisse alémanique, et le Valais partage sa culture avec les régions de l'arc alpin en Suisse, en France et en Italie.

Contexte académique

La Suisse occidentale est une région très dense en matière d'institutions académiques. La HES-SO partage son territoire avec quatre universités, une école polytechnique, quatre hautes écoles pédagogiques, plusieurs instituts universitaires ainsi que des institutions privées suisses ou étrangères. Cette présence importante, à laquelle on peut ajouter l'existence de nombreux centres de recherche publics ou privés, constitue autant d'opportunités de collaboration pour la HES-SO, tout en soulevant des exigences de coordination et de veille concurrentielle.

Les différentes entités de la HES-SO profitent de leur proximité avec d'autres institutions académiques pour développer avec elles des relations parfois riches et systématiques. Des liens se tissent aussi avec l'EPFL qui poursuit son déploiement dans la plupart des cantons de Suisse occidentale.

Coordination nationale

L'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), en application du nouvel article constitutionnel sur l'éducation voté par le peuple en 2006, renouvelle profondément le paysage suisse de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. La coordination entre les HES, les universités et les HEP se voit renforcée au sein de l'association *swissuniversities*, nouvelle conférence des recteurs et rectrices des hautes écoles suisses, de même qu'entre la Confédération et les cantons en matière de pilotage du système suisse d'enseignement supérieur.

Systeme national de formation

Avant même l'ouverture des HES, le positionnement des formations au niveau universitaire – niveau tertiaire A selon la classification de l'UNESCO – a constitué un enjeu de taille. Dans pratiquement tous les domaines, il s'est agi d'objectiver et de justifier le positionnement des filières de formation au niveau HES, sur la base des acquis d'apprentissage, tant par rapport aux filières des hautes écoles universitaires que par rapport aux filières de la formation professionnelle supérieure (niveau tertiaire B).

Aujourd'hui encore, la perception du niveau des formations HES par les milieux professionnels, les autorités politiques et le grand public reste fragile, et les diplômé-e-s HES sont souvent confronté-e-s à la concurrence de diplômé-e-s des écoles supérieures (ES) sur le marché de l'emploi. La valeur ajoutée du niveau HES sur le niveau ES est perçue de manière différenciée en fonction de la région linguistique et du domaine d'activité.

Santé des finances publiques

La HES-SO est une institution de service public, majoritairement financée par les fonds publics cantonaux et fédéraux. Même si les levées de fonds privés sont stimulées, notamment pour le financement de la Ra&D, le maintien du haut niveau de qualité de ses prestations, tout comme le développement de ses activités académiques repose essentiellement sur la capacité de ses bailleurs de fonds à assurer un financement stable et pérenne. La HES-SO devra prendre en compte les contraintes financières des cantons partenaires dans l'évolution de son modèle financier et de sa croissance.

Relations entre la Suisse et l'Union européenne

L'échange scientifique est un des principes forts de l'enseignement supérieur, et la coopération entre les institutions en est une partie essentielle. La participation de la Suisse à l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche est pour la HES-SO primordial à son développement tant en termes de recherche, au travers de programmes comme *Horizon 2020*, en termes d'enseignement, au travers de programme comme *Erasmus+*, qu'en termes de modernisation de l'enseignement supérieur, de formation tout au long de la vie, ou du cadre européen de certification. La confrontation et l'échange poussent les institutions à devenir meilleures et l'Espace européen est en cela un moteur. La HES-SO doit aussi prendre en compte la spécificité de la position de la Suisse vis-à-vis de l'Union européenne et évaluer, par programme, la meilleure option pour faire valoir ses compétences et expériences et éviter d'être marginalisée.

Pénurie de personnel qualifié

Malgré le nombre d'institutions de formation de haut niveau présentes sur son territoire, la Suisse peine à former les spécialistes dont le marché intérieur de l'emploi a besoin. La pénurie de personnel qualifié est particulièrement sensible dans les domaines de la santé et des « MINT » (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques) qui se voient contraints de recruter une part parfois importante de leur personnel à l'étranger. Des signaux d'alertes ont été envoyés par les milieux professionnels concernés depuis plusieurs années, relayés par différentes interventions parlementaires. Avec l'évolution démographique de la Suisse, la pénurie de personnel qualifié pourrait ne plus être maîtrisée uniquement par l'immigration. Plusieurs mesures ont déjà été prises aux niveaux cantonal et national, et il est attendu des hautes écoles qu'elles participent à la lutte contre les pénuries.

Politique nationale de la relève

Garantir le maintien de la position de la Suisse dans le concert scientifique mondial est une préoccupation de la Confédération, des cantons et des institutions d'enseignement supérieur elles-mêmes. Dans la mesure où cette position de leader repose largement sur le dynamisme et la qualité du système suisse de formation, de recherche et d'innovation, la question du renouvellement du personnel académique constitue un enjeu national. La compétition scientifique mondiale accrue, l'évolution démographique de la Suisse, les enjeux liés au genre, l'attractivité du paysage économique suisse ou la perspective de la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse sont autant de facteurs qui conditionnent la capacité des hautes écoles à recruter un personnel académique hautement qualifié. A la demande du parlement, et dans le but d'améliorer les conditions cadres, le Conseil fédéral a proposé des mesures qui vont se déployer ces prochaines années et qui impliquent aussi bien les autorités politiques que les hautes écoles.

Contexte académique international

Le développement de la HES-SO s'inscrit dans une mutation globale du paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, qui dépasse les frontières nationales. On observe en Europe et dans le monde depuis près de quarante ans un certain nombre de tendances lourdes qui ne cessent de se confirmer. Parmi celles-ci, on notera en particulier :

- la massification de l'enseignement supérieur qui débouche sur une diversification des publics étudiants ;
- l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, tant au niveau des collaborations académiques que de la mobilité étudiante ;
- l'accroissement de la compétition scientifique, notamment dans l'accès aux fonds de recherche ;
- le développement d'instruments de comparaison entre hautes écoles et le recours accru à ceux-ci pour la répartition des fonds publics ;
- le développement de nouveaux instruments de gestion publique, fondés sur la contractualisation des relations entre l'institution et l'autorité de tutelle ;
- la demande croissante de redevabilité (*accountability*) et de transparence en contrepartie d'une plus grande autonomie en matière de conduite opérationnelle et de pilotage stratégique.

Cartographie des acteurs clés

La HES-SO est une haute école spécialisée qui entretient des liens avec de nombreux partenaires. Le diagramme ci-dessous identifie l'ensemble des partenaires, parties prenantes ou parties intéressées, à l'interne comme à l'externe, qui contribuent à façonner l'environnement dans lequel se meut la HES-SO.

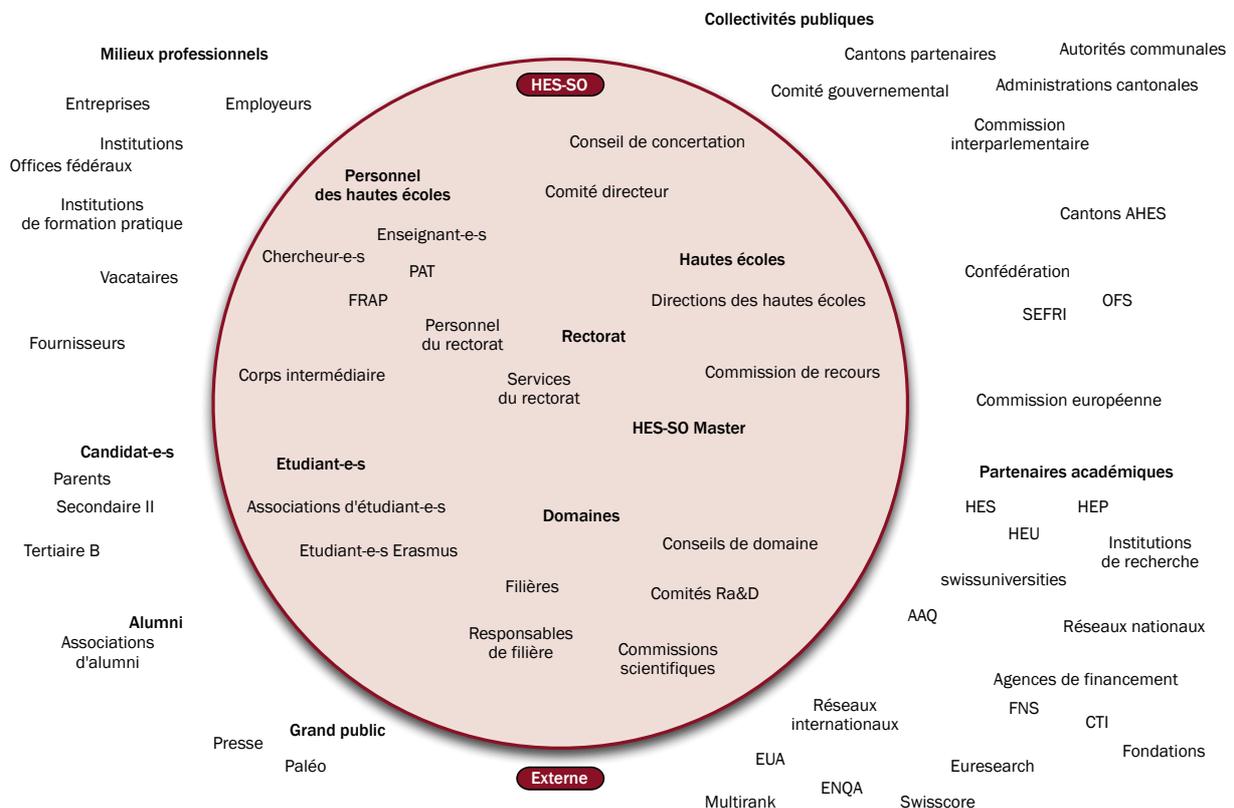


Figure 3 – Cartographie des acteurs clés

Enjeux majeurs pour la HES-SO

L'analyse du cadre général d'action de la HES-SO, des contextes sectoriels de chaque domaine et des contextes locaux propres aux hautes écoles permet d'identifier les enjeux et défis majeurs pour la HES-SO dans les années 2015-2020. Relever ces défis permettra à la HES-SO non seulement de renforcer son positionnement stratégique dans le paysage national et international de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, mais également de maintenir le plus haut niveau de qualité possible de ses activités, en adéquation avec les missions qui lui sont confiées et en réponse aux attentes de la société en général et des autorités politiques en particulier.

Renforcement du caractère professionnalisant et appliqué de la HES-SO

La HES-SO doit veiller à renforcer le caractère professionnalisant de ses formations et le caractère appliqué de ses recherches. Pour cela, elle veille dès la conception des programmes de formation à la transférabilité dans la pratique des connaissances et compétences visées. La HES-SO veille à diffuser sa « culture HES » dans l'ensemble de ses activités académiques.

Complexification des enjeux sociaux

De manière générale, l'évolution de la société conduit à une complexification des enjeux sociaux et des questions de société. Pour y répondre, il est indispensable de mobiliser des compétences multiples et interdépendantes. Disposant d'un portefeuille de compétences complet orienté vers l'application et le traitement de problématiques concrètes, la HES-SO veille à développer le dialogue interprofessionnel et interdisciplinaire. Les diplômé-e-s de la HES-SO, conscients et responsables face à la complexification de ces enjeux, sont en mesure d'apporter à la société les clés nécessaires à leur résolution rapide et pragmatique.

Concurrence dans le domaine de la formation professionnelle

Avec le positionnement des HES au niveau universitaire dans le courant des années 90, et pour corollaire le renforcement des compétences scientifiques des diplômé-e-s HES, une concurrence accrue se fait jour dans le système suisse de formation professionnelle. En particulier, les filières HES qui reposent sur la consécution CFC – Maturité professionnelle – Bachelor HES sont mises au défi par les tenants de la consécution CFC – Ecole supérieure/Brevets et maîtrises fédéraux.

L'enjeu pour la HES-SO est double. D'une part, il réside dans le positionnement clair de ses diplômé-e-s sur le marché du travail et la reconnaissance par les employeurs de leurs compétences professionnelles spécifiques. D'autre part, le positionnement des filières HES elles-mêmes dans le système national de formation est remis en jeu, tant par les acteurs du tertiaire B que par certaines organisations du monde du travail. Ces deux éléments constituent pour la HES-SO un point de vigilance permanent.

Relève du personnel d'enseignement et de recherche

La HES-SO est confrontée, comme toute institution d'enseignement supérieur, au renouvellement de son personnel académique. Elle doit veiller à proposer des trajectoires de relève propre à la logique professionnalisante et appliquée des HES, en tenant compte des enjeux de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Cet enjeu est d'autant plus sensible dans le contexte de la mise en œuvre des nouvelles fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche au sein de la HES-SO.

Programmes de 3^e cycle

Bien qu'elles appliquent les règles de l'Espace européen de l'enseignement supérieur prévoyant une structure des études en trois cycles, les HES ne sont aujourd'hui pas autorisées à ouvrir des programmes de 3^e cycle. La HES-SO devra néanmoins relever le défi de la formation doctorale, et proposer, en collaboration avec les hautes écoles universitaires, un modèle qui puisse répondre à la fois aux besoins des milieux professionnels, aux attentes spécifiques des différents domaines d'études, et aux besoins des hautes écoles en matière de relève académique, cela dans le cadre des ressources dont elle disposera.

Constitution d'ensembles de tailles adéquates

Les années 2000 ont été marquées par des exigences fortes, de la part de la Confédération et des cantons, en ce qui concerne la taille des filières et des sites de formation. Dans le nouveau contexte légal fédéral, cette exigence tombe, et il revient aux institutions elles-mêmes de fixer les seuils appropriés en regard de la qualité des prestations attendues. La HES-SO, de par sa configuration géopolitique décentralisée, diversifiée et asymétrique, doit être particulièrement attentive à trouver le meilleur équilibre entre intérêt professionnel, qualité académique, ancrage local et viabilité économique pour chacune de ses filières dans chacune de ses hautes écoles.

Adéquation des formations aux besoins des marchés de l'emploi

Alors que les universités bénéficient depuis longtemps de l'autonomie pour ouvrir ou fermer leurs programmes de formation, les HES n'en sont dotées que depuis l'entrée en vigueur de la LEHE. Cela signifie que la responsabilité de former des professionnels qui répondent aux besoins des marchés de l'emploi incombe à la HES-SO, et n'est plus partagée avec la Confédération. La HES-SO doit s'assurer en tout temps que son offre de formation (formation de base et formation continue) correspond aux attentes et besoins des milieux professionnels, et que les compétences acquises par ses diplômé-e-s leur permettent une insertion socio-professionnelle optimale.

Diversification des sources de financement

Le développement des activités de formation et de recherche de la HES-SO, institution de service public, est naturellement cadré par la puissance financière des collectivités publiques qui la portent, en particulier les cantons partenaires, mais également la Confédération et les autres cantons suisses au travers de l'Accord intercantonal sur les Hautes écoles spécialisées (AHES). Face aux difficultés que rencontrent différentes collectivités en matière de finances publiques ; dans le cadre de la réforme du système de répartition des contributions fédérales aux hautes écoles, qui met l'accent sur la capacité de ces dernières à obtenir des fonds de tiers ; la HES-SO est mise au défi de diversifier ses sources de financement.

Collaborations avec les autres hautes écoles

Le déploiement de l'EPFL sur le territoire de Suisse occidentale constitue un défi particulier pour la HES-SO, à la fois en terme de positionnement stratégique et scientifique, de collaboration en matière de recherche et de formation, et de financement par les collectivités publiques.

Plus généralement, les hautes écoles de la HES-SO développent toutes des relations particulières avec les universités et autres institutions académiques de proximité. Ces relations, souvent stimulées par les autorités cantonales, constituent de riches opportunités de collaboration. Entretenir des relations à plusieurs niveaux avec nos partenaires académiques constitue un défi en terme de transparence, de collaboration interne, de subsidiarité et de confiance mutuelle entre les différentes composantes. Il en va d'ailleurs de même dans les relations avec nos autres partenaires, en Suisse comme à l'étranger.

Enfin, le regroupement des filières techniques de la Berner Fachhochschule à Bienne à l'horizon 2020 constitue un enjeu de taille pour l'ensemble de l'Arc jurassien et du Mittelland. La HES-SO doit saisir les opportunités de collaborations qui en découlent et anticiper l'éventuelle concurrence que représentera la BFH à Bienne, ce d'autant plus si celle-ci développe le caractère bilingue de la formation.

Adéquation des infrastructures aux besoins de formation et de recherche

La HES-SO dépend essentiellement des cantons partenaires pour l'entretien et le développement des infrastructures d'enseignement et de recherche. Elle doit veiller à rendre possible les investissements publics ou privés nécessaires pour garantir aux étudiant-e-s, au personnel d'enseignement et de recherche, et au personnel administratif et technique des conditions de travail optimales, ainsi que pour permettre le développement des activités académiques en réponse aux besoins des milieux économiques, socio-sanitaires et culturels.

Image(s) de marque

La HES-SO s'est constituée sur un réseau d'institutions parfaitement insérées dans leurs environnements respectifs, jouissant d'une image de marque bien établie sur le plan local et national, et parfois même sur le plan international. Dès lors que le « vivre ensemble au sein de la HES-SO » exprime la volonté politique des cantons partenaires, la HES-SO et les hautes écoles qui la composent doivent relever le défi de diffuser à leurs partenaires un message favorisant le renforcement mutuel de l'identité commune et de l'identité de chaque composante.

Maturité institutionnelle

Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, la convention intercantonale a modifié en profondeur la gouvernance et le pilotage de la HES-SO. Sur la base des premières étapes de mise en œuvre, réalisées dans le cadre de la démarche Transition, la HES-SO devra consolider son fonctionnement, affiner sa gouvernance, finaliser son organisation – avec notamment la mise en place des organes participatifs – et atteindre une maturité institutionnelle qui lui permette de porter son attention sur le renforcement des missions académiques et sur les défis de son environnement.

L'autonomie offerte à la HES-SO par la Confédération au travers de la LEHE, et par les cantons partenaires au travers de la convention intercantonale, implique par ailleurs un renforcement de la transparence par la mise en place d'instruments permettant une plus grande redevabilité de la HES-SO envers les collectivités publiques et la société en général. Le système d'assurance qualité que la HES-SO met en place se devra d'être pertinent et performant, précisément pour garantir la transparence et la redevabilité, et participe ainsi de la maturité institutionnelle acquise par la HES-SO. La réussite de l'accréditation institutionnelle prévue par la LEHE constituera une attestation explicite de la maturité de la HES-SO.

Partie 2



Des choix pour l'avenir

Sur la base de l'analyse de son environnement et des enjeux majeurs qu'elle a identifiés, la HES-SO définit ses intentions et ses objectifs de développement stratégique pour les années 2015-2020. Intentions et objectifs sont présentés dans cette deuxième partie pour chacune des trois missions fondamentales que sont l'enseignement, la recherche appliquée et développement (Ra&D) et les prestations de service, ainsi que pour les politiques institutionnelles qui soutiennent la réalisation des missions.

Répondre aux défis

Afin de concrétiser sa vision à l'horizon 2020 et répondre aux défis posés par l'évolution de son environnement, la HES-SO articule son développement académique et institutionnel autour de dix-sept axes stratégiques, regroupés autour de cinq thématiques. De par leur caractère transversal, les axes stratégiques ont pour vocation de stimuler le développement des missions académiques de la HES-SO à tous les niveaux de son organisation. C'est en ce sens que les axes stratégiques orientent les objectifs que se fixe la HES-SO.

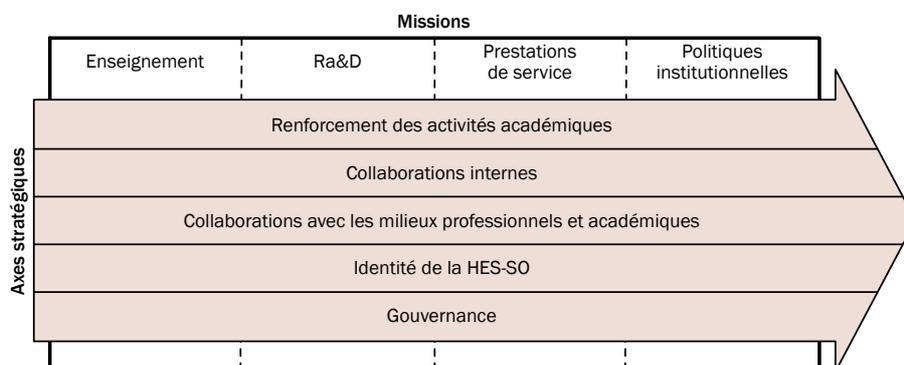


Figure 4 – Le développement de la HES-SO

Les axes stratégiques

Renforcement des activités académiques

- Axe A1 – Assurer la cohérence et la pertinence du portefeuille de formation
- Axe A2 – Soutenir les étudiants dans leur expérience d'apprentissage
- Axe A3 – Développer les compétences en matière de recherche appliquée
- Axe A4 – Stimuler la relève
- Axe A5 – Renforcer la culture qualité au sein de la HES-SO

Collaborations internes

- Axe B1 – Développer l'interprofessionnalité
- Axe B2 – Intégrer la culture de l'innovation dans l'offre de formation
- Axe B3 – Favoriser le partage des ressources entre hautes écoles

Collaborations avec les milieux professionnels et académiques

- Axe C1 – Favoriser la mobilité nationale et internationale des étudiants et du personnel
- Axe C2 – Stimuler les partenariats
- Axe C3 – Consolider l'ancrage de la HES-SO en Suisse occidentale

Identité de la HES-SO

- Axe D1 – Accroître le rayonnement académique de la HES-SO et de ses entités
- Axe D2 – Affirmer le positionnement national et international de la HES-SO
- Axe D3 – Renforcer la cohésion de la communauté de la HES-SO

Gouvernance

- Axe E1 – Doter la HES-SO d'une organisation performante et agile
- Axe E2 – Renforcer la cohérence du pilotage
- Axe E3 – Assurer la pérennité des ressources

Chacun de ces axes oriente le développement des missions académiques. Ils forment le cadre de réflexion dans lequel les domaines ont élaboré leur stratégie académique, les hautes écoles leur plan de développement, et la HES-SO dans son ensemble son plan d'intentions pour les années 2015-2020. Ainsi, les intentions de la HES-SO et les objectifs de développement stratégique exposés dans les chapitres suivants s'inscrivent dans un ou plusieurs des axes ci-dessus.

6. Enseignement

La mission d'enseignement de la HES-SO se déploie sur six domaines et, pour la formation de base, sur deux cycles d'études. En 2015, la HES-SO offre 46 filières bachelor et 20 filières master, toutes orientées vers la formation professionnelle des étudiant-e-s et leur intégration sur le marché du travail. Les programmes d'études sont ainsi articulés autour de l'acquisition de compétences que les diplômé-e-s pourront appliquer et développer dans leur pratique professionnelle.

Parallèlement à l'offre de formation de base, la HES-SO dispose d'un large catalogue de formation continue. La formation continue HES s'adresse prioritairement à des professionnel-le-s souhaitant se spécialiser, se réorienter ou élargir leur champ de compétences. Cette offre se décline en filières certifiantes – les *Masters of Advanced Studies* (MAS) et *Executive Masters of Business Administration* (EMBA), les *Diplomas of Advanced Studies* (DAS) et les *Certificates of Advanced Studies* (CAS) – ou en filières non certifiantes, généralement des cours de plus courte durée. L'offre de formation continue se distingue clairement de l'offre de formation de base, tant sur le plan des objectifs de formation, du public à qui elle s'adresse, que de la manière dont elle est financée.

Accès aux études

Avec la création de la maturité professionnelle et des HES à la fin du siècle dernier, de nombreux jeunes qui traditionnellement terminaient leur formation à l'issue du secondaire ont pu accéder à des études supérieures. Alors considérées comme un ascenseur social, les HES ont permis l'élargissement significatif de la population estudiantine. La croissance du nombre d'étudiant-e-s immatriculé-e-s à la HES-SO témoigne de ce phénomène.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO veut continuer à l'avenir à remplir ce rôle social et permettre au plus grand nombre de personne d'accéder à l'enseignement supérieur, en particulier aux filières de formation qui mènent aux secteurs économiques connaissant une pénurie de personnel hautement qualifié. Dans le cas de la santé et du secteur MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques), elle participe de cette manière à alléger leur dépendance à l'immigration.

Pour cela, la HES-SO veut augmenter la part des femmes et des hommes dans les filières dans lesquelles elles et ils sont sous-représenté-e-s. Elle explore et met en place des modèles de formation alternatifs, qui vont de la flexibilisation des cursus à l'hybridation de la formation entre le présentiel et la distance (*blended learning*). Ces modèles alternatifs doivent favoriser la conciliation des études avec la vie professionnelle ou la vie privée, et permettre ainsi à un plus grand nombre de personnes d'envisager, de poursuivre ou de reprendre des études supérieures. De cette manière, la HES-SO entend s'investir dans la lutte contre la pénurie de personnel dans des secteurs clés pour la compétitivité du pays.

Pour que sa contribution à la formation des professionnel-le-s et cadres dont les entreprises et institutions ont besoin soit efficace, la HES-SO maintient et renforce le caractère professionnalisant de ses filières. Ainsi, le respect des conditions d'admissions reste en tous les cas une priorité de la HES-SO, qui développe en parallèle les possibilités d'accès sur dossier pour des professionnelles et des professionnels aguerris, ainsi que la possibilité pour ceux-ci de faire valider leurs acquis d'expérience.

Afin d'affirmer son profil HES, la HES-SO valorise les voies d'accès naturelles à ses filières que sont la maturité professionnelle et la maturité spécialisée, et elle en tient compte dans les processus de régulation des admissions. Dans les domaines artistiques, elle milite auprès des autorités cantonales pour la création ou le renforcement des voies pré-professionnelles et contribue à l'amélioration du niveau artistique des jeunes scolarisés en Suisse pour favoriser leur accès aux filières HES.

Offre de formation de base

La HES-SO offre 66 filières de formation de base (bachelor et master, voir tableau ci-dessous) qui repose pour beaucoup sur les besoins historiques du bassin économique de chaque haute école. L'offre a été réaménagée au début des années 2000 à la suite des évaluations menées sous l'égide de la Confédération et en lien avec les exigences posées par cette dernière et les cantons dans les Masterplans HES successifs. Les plans d'études sont régulièrement actualisés, soit à l'occasion de la structuration des études selon les principes de la Déclaration de Bologne, soit pour répondre à l'évolution des métiers auxquels mènent les filières, ou à celle du contexte général de la formation.

Domaines d'études	1 ^{er} cycle (Bachelor)	2 ^e cycle (Master)
Design et arts visuels	Architecture d'intérieur	Architecture d'intérieur <small>en collaboration avec la FHNW et la SUPSI (master conjoint), ouverture fixée à la rentrée 2016</small>
	Arts visuels	Arts visuels
	Communication visuelle	
	Conservation	Conservation-restauration <small>concept national</small>
	Design industriel et de produits	Design
		Cinéma
		Integrated Innovation for Product and Business Development <small>master interdisciplinaire</small>
Economie et Services	Droit économique	
	Economie d'entreprise	
	Informatique de gestion	Business Administration
	International Business Management	
	Hôtellerie et professions de l'accueil	Global Hospitality Business <small>en collaboration avec le Conrad N. Hilton College et Hong Kong Polytechnic University</small>
	Information documentaire	Sciences de l'information
	Tourisme	
		Integrated Innovation for Product and Business Development <small>master interdisciplinaire</small>
Ingénierie et architecture – Pôle Chimie et sciences de la vie – Pôle Construction et environnement – Pôle Technologies industrielles – Pôle Technologies de l'information et de la communication	Agronomie	
	Chimie	
	Gestion de la nature	
	Œnologie	Life Sciences <small>concept national</small>
	Technologie du vivant	
	Architecture	Architecture <small>en collaboration avec la BFH (master conjoint)</small>
	Architecture du paysage	
	Génie civil	
	Géomatique	Ingénierie du territoire
	Technique des bâtiments	
	Energie et techniques environnementales	
	Génie électrique	
	Génie mécanique	
	Industrial Design Engineering	
	Ingénierie de gestion	Engineering <small>concept national</small>
	Microtechniques	
	Systèmes industriels	
Informatique		
Ingénierie des médias		
Ingénierie des technologies de l'information		
Télécommunications		
		Integrated Innovation for Product and Business Development <small>master interdisciplinaire</small>
Musique et arts de la scène	Contemporary Dance <small>concept national</small>	
	Musique	Composition et théorie musicale
		Interprétation musicale
		Interprétation musicale spécialisée
	Musique et mouvement	Pédagogie musicale
Théâtre	Théâtre <small>concept national</small>	
Santé	Ergothérapie	
	Nutrition et diététique	
	Ostéopathie	
	Physiothérapie	
	Psychomotricité	
	Sage-femme	
	Soins infirmiers	Sciences infirmières <small>en collaboration avec l'UNIL (master conjoint)</small>
Technique en radiologie médicale		
Travail social	Travail social	Travail social <small>en collaboration avec la SUPSI</small>

Les intentions de la HES-SO

Le tableau ci-dessous présente un état au 31 mars 2015 des projets de nouvelles filières. La HES-SO a l'intention d'ouvrir ces filières d'ici à l'horizon 2020.

Domaine d'étude	Projet de filière
Economie et Services	Bachelor en Management & Technology
	Master en Droit économique
Musique et arts de la scène	Bachelor en Education musicale
	Master en Danse <small>en collaboration avec la ZHdK</small>
	Master en Ethnomusicologie <small>en collaboration avec l'UNINE et l'UNIGE (master conjoint)</small>
Santé	Master en Santé
	Master en Ostéopathie
	Master en Psychomotricité <small>repositionnement de la filière au niveau master, en collaboration avec l'UNIL</small>

La HES-SO explore également l'opportunité d'ouvrir un bachelor en prévention et promotion de la santé des personnes âgées, ainsi qu'un master en développement territorial. Dans une approche flexible des besoins des milieux professionnels, d'autres projets sont actuellement à l'étude ou peuvent émerger par la suite.

Par ailleurs, tous les domaines de la HES-SO ont engagé des réflexions sur la cohérence de leur offre de formation de base. La HES-SO veut poursuivre et généraliser cette réflexion au sein des domaines, mais également de manière transversale. Par cet examen, elle veut renforcer ses filières et consolider la valeur des titres qu'elle décerne en améliorant notamment leur visibilité et leur lisibilité, principalement auprès des partenaires externes, futur-e-s étudiant-e-s ou employeurs.

Cet examen, qui porte aussi bien sur les filières que sur leurs diverses orientations, vise l'optimisation de l'offre de formation. Une telle optimisation ne doit pas conduire nécessairement à une diminution du nombre de filières ou d'orientations, mais plutôt à garantir de manière objective leur plus grande adéquation aux besoins des milieux économiques, sociaux, sanitaires et culturels des différentes régions. L'ouverture de nouvelles filières est également concernée par cette exigence rigoureuse de répondre directement à un besoin du marché de l'emploi. Cette adéquation de l'offre constitue pour une part importante l'assurance de la qualité académique des domaines et des filières. Elle repose sur la capacité des protagonistes à mener une analyse fine et solidement documentée de leur environnement académique, professionnel et économique ; à mener l'auto-évaluation des filières en renforçant l'implication des enseignant-e-s et des étudiant-e-s, et se soumettre aux expertises externes ; à assurer enfin une veille constante de l'évolution des pratiques professionnelles, ainsi que le cas échéant du cadre normatif qui régit les professions concernées. Les domaines et les filières garantissent l'intégration de ces résultats dans les plans d'étude, de sorte que les acquis d'apprentissage des diplômé-e-s correspondent au mieux à l'exercice de leur profession.

Les réflexions sur la cohérence de l'offre sont également l'occasion de questionner, et le cas échéant d'adapter, l'articulation des cycles d'études dans une logique de consécution. Au centre de cette problématique figurent les filières de 2^e cycle. Dans la mesure où le bachelor HES est professionnalisant (à l'exception des bachelors en musique et en ostéopathie), la HES-SO doit définir plus clairement la nature des études master afin de les positionner de manière plus évidente parmi les programmes d'approfondissement scientifique ou artistique, de pratique avancée et les masters de formation continue (MAS et EMBA). La finalité de cette démarche réside pour la HES-SO dans le renforcement de l'attractivité de ses masters consécutifs, aussi bien en matière de débouchés professionnels qu'en termes de débouchés de formation. L'intention de la HES-SO est d'offrir à chaque étudiant-e des perspectives attrayantes pour la poursuite de ses études, au sein de la HES-SO ou dans une autre institution d'enseignement supérieur. Ces perspectives incluent l'accès aux études doctorales offertes par les hautes écoles universitaires.

Dans ce but, la HES-SO vise également à compléter son offre de masters, prioritairement en consécution des filières bachelor qui n'offrent pas aujourd'hui de débouchés directs au sein de la HES-SO, notamment dans le domaine de la santé.

Parallèlement au renforcement de l'attractivité des filières master, la HES-SO affirme le caractère professionnalisant du titre de bachelor, qui reste pour la grande majorité des étudiant-e-s le titre d'accès privilégié au marché de l'emploi.

Evolution des effectifs

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Design et arts visuels	1'164	1'214	1'214	1'240	1'245	1'247	1'247
Economie et services	4'896	5'112	5'351	5'683	5'827	5'926	6'012
Ingénierie et architecture	3'759	3'697	3'883	4'010	4'087	4'169	4'215
Musique et arts de la scène	1'134	1'167	1'201	1'220	1'229	1'236	1'237
Santé	3'064	3'277	3'443	3'653	3'774	3'842	3'892
Travail social	1'794	1'732	1'852	1'880	1'899	1'916	1'927
Total	15'811	16'200	16'944	17'686	18'062	18'334	18'530

Ces prévisions d'effectifs concernent la formation de base (bachelor et master) et sont exprimées en équivalents plein temps (Etat au 9 avril 2015). Les chiffres de l'année 2014 sont indiqués en référence.

Offre de formation continue

Avec plus de 255 formations continues menant à des titres de CAS, DAS, MAS ou EMBA, la HES-SO est positionnée comme un acteur majeur de la formation tout au long de la vie sur l'espace de la Suisse occidentale. La formation continue s'inscrit dans le cadre du développement professionnel et la HES-SO est un prestataire de formation continue incontournable par son implication dans le monde professionnel. Son offre de formation continue est basée sur les besoins spécifiques d'une profession et peut s'organiser sur mandat. Pour l'essentiel, la formation continue est une responsabilité confiée aux hautes écoles, et celles-ci en assument aussi bien la conduite, la viabilité, le développement que la qualité.

Les intentions de la HES-SO

Dans le cadre de l'enseignement tout au long de la vie, aussi bien que pour renforcer la place de la formation dans les entreprises, la HES-SO entend renforcer la coordination de l'offre de formation continue au sein de chaque domaine. Une meilleure coordination permet d'accroître la visibilité de l'offre, et d'élargir ainsi le public cible des formations proposées, sans péjorer son ancrage et sa proximité des bassins professionnels régionaux. Une coordination accrue au sein de chaque domaine permet également aux hautes écoles de valoriser leurs compétences tout en visant l'amélioration de la rentabilité de la formation continue, qui doit être autofinancée.

La HES-SO, par ses domaines et ses hautes écoles, veille à renforcer l'articulation entre l'offre de formation de base (bachelor et master) et l'offre de formation continue certifiante.

La HES-SO est proactive dans ces relations avec le monde professionnel afin d'offrir les formations continues adaptées à des besoins clairement identifiés. Mais au travers de la formation continue, la HES-SO explore également des modèles d'hybridation des compétences professionnelles, par-delà les frontières disciplinaires. La formation continue, ainsi considérée comme un laboratoire, contribue à l'innovation dans les pratiques autant qu'à l'évolution des métiers.

Evolution des méthodes pédagogiques

Avec le soutien du centre *Cyberlearn*, la HES-SO a marqué de longue date son attachement au développement des technologies dans le cadre de l'enseignement. De plus, la HES-SO suit de manière attentive les développements pédagogiques permettant de meilleurs apprentissages, comme par exemple les classes inversées. Le développement de l'offre de formation didactique est un élément central de la politique de formation du corps enseignant de la HES-SO.

Les intentions de la HES-SO

Dans un monde en pleine transformation, le développement des cours en ligne ouverts et massifs (*Massive Online Open Courses*, MOOCs) et de modèles dérivés conduit la réflexion pédagogique à franchir une nouvelle étape dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans

l'enseignement. La HES-SO développe les compétences de son corps enseignant en la matière, afin d'offrir des outils novateurs, en adéquation avec les besoins d'apprentissage et propres à la formation de type HES.

La HES-SO développe des outils pédagogiques et les met à disposition des enseignant-e-s dans le but d'intégrer les dimensions de genre et de diversité à leurs enseignements.

La HES-SO adapte également ses méthodes d'enseignement aux nouveaux besoins d'apprentissage en lien avec le défi organisationnel posé par l'augmentation des effectifs étudiants et le souci constant de la maîtrise des coûts. La formation didactique revêt ici une importance particulière et de nouveaux concepts de formation sont explorés et mis en place.

Stages et formation pratique

L'acquisition par les étudiant-e-s de gestes professionnels et de compétences pratiques ou artistiques directement transposables dans l'exercice du métier au sein d'une entreprise, d'une institution ou dans une activité indépendante constitue le socle de la formation HES. Toutes les filières construisent leur plan d'études autour de l'acquisition de telles habiletés, dans le cadre de laboratoires, de stages en immersion ou d'activités d'interprétation et de création encadrées. Dans les domaines de la santé et du travail social, un dispositif performant de gestion des stages a été mis en place avec les institutions d'accueil des stagiaires.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO encourage le développement d'unités de formation intégrées au plan d'études et qui placent les étudiant-e-s dans des situations d'apprentissage au plus proche de la réalité de leur profession future. En se confrontant à la singularité et à la complexité de situations professionnelles réelles, les étudiant-e-s affinent leur capacité à mobiliser leurs compétences en contexte et en interaction avec d'autres professionnels, des clients, des patients ou un public.

Afin d'assurer les meilleures conditions à ces apprentissages, la HES-SO promeut la formation pratique auprès des partenaires professionnels et maintient un dispositif de formation pratique dans les domaines de la santé et du travail social. Dans le domaine de la santé par ailleurs, qui voit sa capacité de formation limitée par l'offre de places de stage alors que les besoins de la société en personnel soignant sont croissants, la HES-SO collabore étroitement avec les collectivités publiques pour augmenter l'offre de stage pour la formation HES et développer des laboratoires de simulation.

Internationalisation des études

Depuis quelques années, la HES-SO a accru sa présence sur la scène internationale par une augmentation tangible de sa participation au programme *Erasmus*, mais également par l'accroissement de son offre de diplômes en partenariat (diplômes conjoints par exemple). Le développement de concepts comme *internationalisation@home* est aujourd'hui une partie importante de l'internationalisation des études et permet, même sans mobilité, l'exposition des étudiant-e-s à l'internationalisation par les langues d'enseignement et par la mixité dans les classes.

Les intentions de la HES-SO

Consciente de l'importance de renforcer l'habileté de ses diplômé-e-s à évoluer dans un contexte professionnel de plus en plus globalisé, interconnecté et multiculturel, la HES-SO poursuit l'amélioration des conditions cadres de la mobilité et la valorisation des collaborations internationales. Elle réévalue son système de bourse mobilité – qui est d'ores et déjà performant – afin de permettre au plus grand nombre d'acquérir une expérience internationale au cours de ses études. En fonction des formations, la HES-SO poursuit une politique de coopération active en vue de décerner des titres conjoints, et de collaboration renforcée, notamment en matière de troisième cycle.

De manière pragmatique, la HES-SO entend développer et pérenniser les écoles d'été comme vecteur d'internationalisation. Elle encourage l'exposition à d'autres langues dans le cadre des études et développe l'offre de formation multilingue en fonction des besoins des milieux professionnels cibles.

La HES-SO considère ces développements comme un facteur de plus en plus déterminant de l'employabilité de ses étudiant-e-s. Elle se réfère aux indicateurs internationaux afin de comparer ses performances, notamment par le biais de l'outil *U-Multirank*.

Passerelles

Le système suisse de formation dans sa configuration actuelle repose notamment sur le principe de perméabilité horizontale entre les différents types de hautes écoles. La HES-SO collabore depuis longtemps avec les autres hautes écoles à la mise en place de passerelles qui facilitent le passage de la HES-SO à une haute école universitaire et vice versa, dans le respect des conditions d'admission des institutions respectives.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO souhaite améliorer encore les conditions cadres de passage entre les institutions, en particulier pour les titulaires d'un master HES qui envisagent de poursuivre des études doctorales dans une université ou une école polytechnique.

D'un autre côté, la HES-SO accroît la perméabilité du système en reconnaissant certains acquis de formation atteints par des candidat-e-s issus du tertiaire B en vue de l'admission dans un bachelor HES. Plus généralement, elle développe une vision inclusive des parcours antérieurs des candidat-e-s.

Dans tous les cas, la HES-SO veille au respect des conditions d'admission, notamment en ce qui concerne l'expérience professionnelle ou les aptitudes artistiques préalables.

Débouchés professionnels

La raison d'être des HES est de former des professionnelles et des professionnels de haut niveau. L'employabilité des diplômé-e-s de la HES-SO dépend ainsi largement de la reconnaissance de leurs compétences par les milieux employeurs, qui constitue un enjeu fondamental pour toutes les filières de la HES-SO.

Les intentions de la HES-SO

Afin de maintenir cette reconnaissance, voire de l'améliorer dans certains cas, la HES-SO veut renforcer et systématiser la prise en considération des besoins des milieux professionnels dans la conception des programmes, ainsi que lors de l'évaluation et la mise à jour des plans d'études. La HES-SO s'appuie sur cette reconnaissance pour promouvoir le profil professionnalisant de ses filières et justifier également leur positionnement au niveau tertiaire universitaire.

Etudes de 3^e cycle

La HES-SO accueille depuis plusieurs années dans ses laboratoires des chercheuses et des chercheurs qui sont inscrits parallèlement dans un programme d'études de 3^e cycle d'une haute école universitaire suisse ou étrangère. Ces jeunes chercheuses ou chercheurs (actuellement plus d'une centaine) réalisent leur thèse de doctorat le plus souvent sous la co-direction d'un membre du corps professoral de la HES-SO, ou sont eux-mêmes des enseignant-e-s qui poursuivent leur propre formation.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO développe un modèle de formation doctorale en collaboration avec les hautes écoles universitaires. Ce modèle vise la conclusion d'accords cadres avec des institutions suisses et étrangères habilitées à décerner des titres de doctorat afin de faciliter l'accès des étudiants-e-s HES aux études doctorales, d'encourager la co-direction de thèse par le corps professoral de la HES-SO et de renforcer la présence de doctorant-e-s dans les hautes écoles de la HES-SO. Participer à la formation doctorale constitue pour la HES-SO un moyen d'accroître sa capacité de recherche. C'est également un moyen d'assurer la relève académique de son corps professoral en contribuant à intégrer les dimensions scientifiques utiles à la recherche, les dimensions plus appliquées autour des pratiques avancées et le geste professionnel ou artistique. Les docteur-e-s ayant préparé une thèse orientée sur la pratique correspondent davantage au profil HES et sont idéalement formé-e-s pour occuper une fonction professorale à la HES-SO.

La HES-SO explore également d'autres possibilités de formation post-master qui conjuguent approfondissement scientifique et acquisition de méthodologies de recherche appliquée.

Interdisciplinarité

Face à la complexification croissante des problèmes et enjeux de société, les savoirs disciplinaires sont désormais insuffisants pour apporter des réponses pragmatiques et opérationnelles. L'analyse et le traitement de ces questions aux multiples facettes interdépendantes font de plus en plus appel à des compétences à la fois pointues, diversifiées et transversales.

Les intentions de la HES-SO

En formant les professionnelles et professionnels à qui il incombera de participer activement à la résolution de ces problématiques, par exemple dans le domaine de la prise en charge sanitaire et sociale, de l'approvisionnement énergétique ou de l'innovation technologique, la HES-SO veut stimuler l'acquisition par ses étudiant-e-s de compétences spécifiques en les sensibilisant au dialogue interprofessionnel et interdisciplinaire. La HES-SO forme ses diplômé-e-s à agir en professionnelles et professionnels conscients de ces interactions, capables de jouer un rôle de médiation entre des spécialistes de disciplines parfois très différentes. Pour cela, elle encourage les projets de formation de base et continue qui regroupent des enseignant-e-s de plusieurs filières, et en particulier de domaines différents.

Les objectifs de la HES-SO en matière d'enseignement

	Objectifs de développement stratégique	Horizon	Mesures
1.	Assurer la cohérence de l'offre de formation	2020	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre ou lancer une analyse de l'offre dans les domaines Ingénierie et architecture, Economie et service • Mettre en place un système d'évaluation interne et externe des filières • Intégrer les parties prenantes dans l'évaluation
2.	Renforcer l'attractivité de l'offre de formation master	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir les filières « manquantes » • Redéfinir l'articulation et la consécution entre 1^{er} et 2^e cycles • Développer un modèle d'études de 3^e cycle en coopération avec les universités
3.	Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'excellent taux d'employabilité des diplômé-e-s • Améliorer la lisibilité des filières • Systématiser la prise en compte des besoins des employeurs dans la conception des plans d'études
4.	Développer l'interdisciplinarité dans la formation de base et la formation continue	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Intensifier les relations entre les domaines • Soutenir les projets interdomaines ou interprofessionnels
5.	Accroître l'exposition internationale des étudiant-e-s et des enseignant-e-s	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la mobilité des étudiants et du personnel • Pérenniser les écoles d'été
6.	Stimuler les apprentissages	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une veille sur les méthodes pédagogiques • Stimuler l'emploi de méthodes pédagogiques innovantes • Intégrer la dimension genre dans les enseignements

7. Recherche appliquée et développement

La HES-SO assure son positionnement fort sur les plans national et international en stimulant la performance de ses équipes de recherche. Elle vise une qualité de la Ra&D de niveau international dans l'ensemble de ses domaines de compétence, tout en assurant un impact majeur de ses résultats auprès des milieux professionnels régionaux.

La HES-SO assure son ancrage régional en développant des savoirs et des compétences proches des besoins de la société et de l'économie, en particulier des petites et moyennes entreprises, des institutions socio-sanitaires et culturelles et des administrations publiques. En favorisant l'émergence de pôles d'excellence de niveau national et international, elle renforce son assise scientifique. Dans ce contexte, la HES-SO encourage la mise en réseaux des compétences et les collaborations internes, notamment à caractère pluridisciplinaire. Les professeures et professeurs enrichissent leur enseignement des connaissances issues de la Ra&D.

Renforcement de la Ra&D

A leur création, l'activité de Ra&D des HES était confidentielle, voire inexistante. En quinze ans, des progrès considérables ont été réalisés par les hautes écoles de la HES-SO, qui ont mis en place les structures nécessaires à la réalisation des activités de Ra&D, développé les compétences méthodologiques de leur corps enseignant aussi bien que sa capacité à obtenir des financements de la part de tiers.

Les intentions de la HES-SO

En capitalisant sur les développements importants réalisés dans les dernières années, la HES-SO renforce encore la mission de Ra&D en assurant sa coordination au sein de chaque domaine, et en encourageant la participation de ses chercheuses et ses chercheurs à des réseaux scientifiques nationaux et internationaux.

En particulier, la HES-SO oriente son soutien en fonction des besoins spécifiques des domaines, dans la perspective d'accroître l'intensité de leurs activités de recherche appliquée. Elle soutient des modèles d'encouragement, des démarches d'évaluation et des modalités de valorisation originales qui correspondent à des méthodologies de recherche spécifiques, telles que par exemple la recherche-crédation dans les domaines artistiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de relève et des nouvelles fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche, la HES-SO porte une attention particulière au recrutement de profils professoraux conjuguant une expérience professionnelle non académique et des compétences scientifiques attestées. Elle encourage la formation de profils mixtes au travers de partenariats avec les hautes écoles universitaires visant l'accroissement des thèses de doctorat orientées vers la pratique, mais également en collaboration avec les milieux professionnels. Elle veille également à ce que les politiques du personnel mises en œuvre par les hautes écoles renforcent l'attractivité des fonctions de Ra&D, dans l'esprit notamment d'initiatives européennes comme *Euraxess*, qui visent notamment à améliorer les conditions de travail, la représentation des genres ou la déontologie.

La HES-SO veille à développer ses activités de Ra&D de manière à en garantir la scientificité et le transfert systématique des résultats dans l'enseignement. Elle met en place les instruments permettant de veiller à la qualité de ses activités de Ra&D. Elle le fait en tenant compte de sa vocation particulière à produire des résultats destinés non seulement à la communauté scientifique, mais également au monde professionnel, à son activité d'enseignement et à la société en général.

Financement de la recherche

Les équipes de recherche de la HES-SO ont acquis auprès des milieux industriels, économiques, socio-sanitaires et culturels une réputation qui leur confère un positionnement fort, et qui en fait des partenaires privilégiés en matière de Ra&D et d'innovation. Dans le même temps, les conditions cadres actuelles spécifiques à la recherche dans les HES leur sont souvent défavorables, a fortiori dans un contexte marqué par une concurrence accrue avec les autres types de hautes écoles dans l'acquisition de fonds de tiers. De ce fait, l'activité de Ra&D dépend encore beaucoup du financement par les collectivités responsables.

Les intentions de la HES-SO

En accord avec l'évolution de son environnement, la HES-SO développe encore sa capacité à acquérir des fonds de tiers, privés comme publics, tant au niveau national qu'au niveau international. En plus du soutien apporté aux chercheuses et chercheurs pour l'accès aux fonds de recherche, la HES-SO met en place les instruments permettant de s'adapter aux modèles financiers imposés par les bailleurs de fonds publics.

Le Fonds de recherche et d'impulsions de la HES-SO poursuit prioritairement deux buts. D'une part il permet de soutenir les chercheuses et les chercheurs dans l'obtention de financements externes par le biais de mesures incitatives. D'autre part, il doit permettre à la HES-SO de garantir les compléments de financement nécessaires à la réalisation des projets décrochés auprès d'instances tierces, et agir par effet de levier, notamment en prenant en charge le temps d'encadrement des projets ou à l'apport des fonds de contrepartie de plus en plus souvent exigés par les organismes de financement de la recherche.

La HES-SO compte également développer sa capacité à acquérir des fonds de recherche en encourageant l'engagement de jeunes chercheuses et chercheurs qui réalisent leur formation doctorale dans le cadre de collaborations avec des institutions universitaires.

Innovation et valorisation

La recherche effectuée dans les HES tire sa pertinence et sa valeur dans la transférabilité des résultats vers les milieux professionnels. Par le caractère appliqué de leurs travaux, les chercheuses et les chercheurs de la HES-SO enrichissent directement les pratiques professionnelles et artistiques, et contribuent ainsi à la performance des institutions, à la compétitivité des entreprises, au développement économique régional et au bien-être de la société en général.

Les intentions de la HES-SO

En développant une recherche proche des préoccupations de la société et des milieux professionnels, marquées par une complexification et une interdépendance croissantes, les chercheuses et chercheurs de la HES-SO sont amenés à penser au-delà de leur propre discipline ou culture professionnelle. La HES-SO encourage les initiatives visant à réunir des champs distincts et des approches métier différentes, ou à remettre en question des paradigmes acquis, dans la perspective de proposer des solutions innovantes à la société et à ses partenaires.

La HES-SO privilégie les activités de recherche menées en collaboration avec les terrains professionnels, en particulier avec les entreprises — en particulier les PME — et les institutions de proximité. Ainsi, elle renforce son ancrage dans la vie économique et sociale de Suisse occidentale et de ses régions. Les équipes de recherche de la HES-SO se positionnent en tant qu'acteurs de référence en matière d'innovation pour leurs partenaires industriels, socio-sanitaires ou culturels. La HES-SO collabore activement avec les organismes cantonaux et intercantonaux de soutien au transfert de technologie, à la création d'entreprise et à la promotion économique.

Les activités de Ra&D permettent à la HES-SO d'enrichir ses activités d'enseignement et de service. En renforçant l'intégration des missions académiques, la HES-SO favorise leur enrichissement mutuel et valorise les compétences et l'expertise qu'elle met à disposition des milieux professionnels. De cette manière, la HES-SO consolide son rôle de partenaire de proximité et œuvre explicitement en faveur du développement économique, socio-sanitaire et culturel des régions de Suisse occidentale.

Dans le souci enfin d'accroître la visibilité de ses activités de Ra&D pour ses partenaires professionnels ou académiques, la HES-SO met en valeur les compétences scientifiques et artistiques des chercheuses et des chercheurs. Elle compte sur la qualité et la pertinence de ses travaux pour gagner encore en reconnaissance nationale et internationale.

Les objectifs de la HES-SO en matière de recherche appliquée et développement

	Objectifs de développement stratégique	Horizon	Mesures
7.	Renforcer l'intensité de la recherche dans les domaines concernés	2020	<ul style="list-style-type: none"> • Engager de manière ciblée des chercheuses et des chercheurs seniors (de niveau post-doctoral) • Participer à la pérennisation du PRN LIVES • S'impliquer dans la conduite du centre de compétence national pour les questions de pénurie de personnel soignant
8.	Assurer la qualité des pratiques de recherche	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des standards d'évaluation tenant compte de la diversité et des spécificités de la recherche HES • Rédiger et appliquer une charte de déontologie académique
9.	Développer la capacité à acquérir des fonds de tiers	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le soutien pour l'accès aux fonds de recherche nationaux et européens • Mettre en place des instruments adaptés aux conditions cadres de financement • Encourager le FNS à mieux prendre en compte la spécificité de la recherche appliquée menée dans les HES
10.	Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les initiatives interdisciplinaires et interprofessionnelles
11.	Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une plateforme de compétences en ligne

8. Prestations de services

La HES-SO joue un rôle clé dans le développement des tissus économiques, sociaux, sanitaires et culturels de Suisse occidentale dans son ensemble, grâce à la mise en valeur de ses compétences scientifiques, professionnelles et artistiques au bénéfice des entreprises et des institutions publiques ou para-publiques. Les prestations de service assurent le rôle essentiel d'échanges avec les milieux de la pratique et permettent d'enrichir le dialogue avec les acteurs de la région et d'accroître ainsi l'impact de la HES-SO sur son environnement. A ce titre, les prestations de service constituent une activité stratégique pour la HES-SO, qu'il s'agisse de transfert de technologie, de savoirs ou de savoir-faire, ou qu'il s'agisse plus largement d'un enrichissement de la vie locale et régionale au travers notamment de l'animation de la scène culturelle romande.

Pour garantir la flexibilité et la proximité de la HES-SO dans la réponse aux besoins des entreprises et institutions en matière de prestations de service, cette activité est gérée et développée par chaque haute école, dans un cadre déontologique commun à l'ensemble de la HES-SO. Celles-ci bénéficient d'une très large autonomie pour répondre aux différents enjeux qui orientent leurs activités de transfert ou de service à la Cité. En matière de prestations de service, la stratégie de la HES-SO repose essentiellement sur les stratégies des hautes écoles.

Un acteur majeur dans la Cité

La HES-SO, plus que toute autre institution de Suisse occidentale, amène l'innovation au cœur des régions et joue un rôle important en matière d'animation de la vie culturelle des régions.

Les intentions de la HES-SO

De par le caractère appliqué et interdisciplinaire de son portefeuille de compétence, et grâce à sa structure décentralisée, proche des milieux professionnels locaux, la HES-SO continue à jouer un rôle majeur dans le développement économique, social, sanitaire et artistique de la Suisse occidentale. Pour cela, la HES-SO promeut la proximité des hautes écoles avec leur environnement professionnel et adopte une attitude proactive en investissant également des secteurs périphériques moins fréquentés.

La HES-SO, notamment par les domaines et les hautes écoles, s'engage activement dans le dialogue entre sciences, arts et société, et s'implique dans la promotion des sciences et de la culture scientifique auprès du grand public, en particulier du jeune public.

Valorisation des compétences

La HES-SO bénéficie d'un portefeuille de compétences riche et diversifié qu'elle met à disposition des entreprises, en particulier des PME de la région, ainsi que des institutions publiques et para-publiques. Elle valorise ce portefeuille au travers de collaborations étroites avec les organismes cantonaux et intercantonaux de soutien au transfert de technologie, à la création d'entreprise et à la promotion économique.

Les intentions de la HES-SO

Pour faciliter l'accès des entreprises et des institutions aux compétences des hautes écoles de la HES-SO, il est fondamental d'accroître la visibilité de toutes les compétences développées au sein de la HES-SO. Le rayonnement accru des hautes écoles en la matière permettra à la HES-SO et à son personnel d'enseignement et de recherche de devenir, dans son champ d'expertise, le partenaire de référence pour tout acteur qui souhaite implanter au sein de son entreprise, de son institution ou dans la société plus généralement des pratiques, des technologies ou des procédés novateurs ; qui souhaite apporter des réponses pragmatiques à une problématique complexe ; ou résoudre un problème spécifique.

Pour faciliter la mise en valeur de l'expertise de son personnel, la HES-SO renforce les liens entre les missions académiques. L'intégration des activités d'enseignement, de recherche et de service constitue une garantie pour les tiers du très haut niveau des prestations qui leur sont proposées.

Financement

Les prestations de service sont par définition des activités entièrement financées par les entreprises ou les institutions qui les sollicitent. Dans certains domaines, la fonction sociale exercée par la HES-SO en matière de transfert ou de développement des pratiques professionnelles ne pourrait être remplie si le coût complet était facturé au mandataire.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO s'assure de ne pas faire de concurrence déloyale aux entreprises de Suisse occidentale. Elle évite ainsi de mobiliser des ressources publiques et de concurrencer directement ses propres diplômé-e-s sur leur marché.

Les objectifs de la HES-SO en matière de prestations de service

	Objectifs de développement stratégique	Horizon	Mesures
11.	Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	2018	<ul style="list-style-type: none">• Développer une plateforme des compétences en ligne
12.	Développer une culture qualité dans les prestations de service	2017	<ul style="list-style-type: none">• Rédiger et appliquer une charte de déontologie académique• Favoriser l'échange de pratiques éprouvées entre les composantes

9. Politiques institutionnelles

La HES-SO est une institution unique en son genre en Suisse et probablement même en Europe. Elle tient sa singularité de son caractère intercantonal et décentralisé, diversement et profondément enraciné dans les différentes régions qui constituent son territoire. Les sept cantons souverains signataires de la convention intercantonale du 26 mai 2011 assument conjointement et collectivement l'orientation politique et la haute surveillance de la HES-SO, tout en entretenant des liens étroits avec les hautes écoles qui la composent.

La HES-SO est également la plus grande HES et la deuxième plus grande institution d'enseignement supérieur de Suisse. A ce titre, elle doit jouer un rôle de leader, et marquer ainsi l'évolution du paysage suisse des hautes écoles dans les prochaines années et sur plusieurs plans. Notamment, elle peut devenir un modèle de référence en matière de collaboration intercantonale, de développement des compétences du personnel ou d'assurance de la qualité. Pour cela, elle doit soigner son image et accroître le rayonnement de ses activités académiques en Suisse, en Europe et dans le monde.

Enjeux identitaires

Constituée de hautes écoles jouissant d'une image de marque bien établie sur le plan local, national, et parfois même sur le plan international, la HES-SO est confrontée à la multiplicité des niveaux d'identification et de communication tant vis-à-vis de sa communauté que de ses partenaires externes. Dans ce contexte, les enjeux identitaires et d'image sont particulièrement sensibles.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO entend accroître la visibilité et le rayonnement de ses activités académiques et de son image institutionnelle, à l'interne comme à l'externe, en respectant l'identité des hautes écoles qui la composent et qui hébergent en leurs murs les étudiant-e-s, le personnel et les missions académiques comme par exemple les enseignements et les projets de Ra&D.

Ensemble, le rectorat, les domaines et les hautes écoles vont s'employer à promouvoir et renforcer mutuellement la visibilité de l'institution dans sa globalité aussi bien que les marques des hautes écoles envers leurs partenaires, en particulier les partenaires académiques et professionnels, les futur-e-s étudiant-e-s, le grand public et les autorités politiques cantonales et nationales. Le concept de communication tiendra compte des spécificités et besoins particuliers et s'adaptera avec pertinence aux différents interlocuteurs et soignera en particulier la promotion des intérêts de la HES-SO dans son ensemble auprès des bailleurs de fonds.

Cette complémentarité en matière de communication de la part et au sein de la HES-SO s'exprimera également dans les mesures qui seront prises pour renforcer les liens que la HES-SO entretient avec la communauté de ses anciens étudiants et étudiantes (*alumni*).

Gouvernance

Avec l'entrée en vigueur de la convention intercantonale le 1^{er} janvier 2013, la HES-SO connaît une nouvelle étape dans son développement institutionnel marquée par de nombreux changements dans la gouvernance et le pilotage. Les principaux aspects de cette gouvernance renouvelée sont posés et il s'agit de les affiner, tout en consolidant le fonctionnement et en finalisant l'organisation de la HES-SO.

Les intentions de la HES-SO

Afin de renforcer la cohérence du pilotage, un accent particulier est porté sur la dimension académique représentée par les six domaines d'études. Pour se doter d'une organisation performante et agile, la HES-SO clarifie le périmètre des différentes entités, le rôle des organes, ainsi que les responsabilités des instances de conduite. Les travaux de la HES-SO sur la cohérence de son pilotage incluent une réflexion approfondie sur la diversité de ses pratiques administratives. La HES-SO s'engage à rapprocher un certain

nombre de pratiques administratives de base dans le but d'optimiser son fonctionnement et faciliter le suivi de ses activités.

Par ailleurs, la HES-SO développe une culture de la participation des étudiant-e-s et du personnel à sa gouvernance, notamment au travers des différents organes participatifs prévus par la convention intercantonale. La participation permet à l'ensemble de la communauté de la HES-SO de s'impliquer dans les choix stratégiques de l'institution et de ses composantes et renforce ainsi la pertinence et la légitimité académique de ces choix.

Positionnement HES

Le rôle des HES dans le système suisse de formation, construit sur la conjonction des dimensions professionnalisante et scientifique/artistique, est perçu de manière diverse par les milieux employeurs et la société en général. Ces perceptions débouchent concrètement sur des remises en question récurrentes du positionnement HES de certaines filières de formation et d'une concurrence accrue des filières du tertiaire B.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO s'engage dans la promotion déterminée et permanente de l'identité HES qui se construit conjointement sur le caractère professionnalisant de son enseignement et l'orientation de sa Ra&D vers la résolution de questions pratiques.

La HES-SO s'implique activement dans le débat politique afin de confirmer, légitimer et ancrer durablement les formations qu'elle dispense au niveau HES. Elle veille particulièrement à colorer de manière univoque les acquis d'apprentissage dans le but de distinguer ses filières des formations offertes par les hautes écoles universitaires, et surtout de les distinguer des filières offertes par les écoles supérieures et les organismes de formation professionnelle supérieure (brevets et maîtrises fédéraux). Avec l'aide des domaines et des hautes écoles, qui sont en lien direct avec les terrains professionnels concernés, le rectorat prend à l'attention des décideurs cantonaux et fédéraux des positions fermes en faveur du niveau de formation HES, notamment dans les domaines de la santé, du travail social, de l'ingénierie et du tourisme.

Déontologie académique

Aujourd'hui, la qualité des travaux de Ra&D est attestée essentiellement par des démarches d'évaluation externe, sur le modèle de la revue par les pairs. Ces démarches ont lieu à l'occasion de la publication des résultats intermédiaires ou finaux. Les activités réalisées sur mandat d'une entreprise ou d'une institution suivent habituellement quant à elles des règles fixées dans un contrat de mandat, négocié librement entre les parties.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO renforce l'intégrité académique tout au long des processus scientifiques et artistiques, qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche, de création, de valorisation ou de service. En particulier, elle veille à préserver l'autonomie intellectuelle et scientifique de son personnel. Elle stimule la qualité des travaux scientifiques ou artistiques par la mise en place de pratiques d'auto-évaluation visant à garantir le respect des valeurs morales, de critères éthiques et des règles académiques de scientificité, y compris dans les prestations financées par des tiers.

Collaborations institutionnelles

La HES-SO est un acteur majeur du paysage suisse des hautes écoles, de par sa taille, l'intensité et la qualité de ses activités académiques, et de par son ancrage dans les réseaux scientifiques et artistiques nationaux et internationaux, ainsi que sa proximité des instances en charge des politiques d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, tant sur le plan cantonal que national.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO poursuit et intensifie ses collaborations avec les institutions suisses d'enseignement supérieur en matière d'enseignement et de recherche. Elle cherche prioritairement à renforcer ses liens avec les universités de Genève, Lausanne, Fribourg et Neuchâtel, ainsi qu'avec l'EPFL, par le biais d'accords de collaboration ponctuels ou de partenariats plus généraux.

La HES-SO se donne les moyens de jouer un rôle actif au sein de *swissuniversities*, l'association des rectrices et recteurs des hautes écoles suisses, en particulier dans la chambre HES, ainsi qu'auprès des autres instances nationales comme le Conseil suisse des hautes écoles, les commissions de la science, de l'éducation et de la culture de l'Assemblée fédérale, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) ou le Fonds national suisse pour la recherche scientifique (FNS). Par des actions de promotion de la HES-SO et de ses intérêts, elle influence l'orientation des politiques nationales et les conditions de financement des missions académiques en faveur d'une meilleure reconnaissance des spécificités des HES en général et de la HES-SO en particulier.

Sur le plan international, la HES-SO explore et développe la coopération avec des hautes écoles dans le domaine de la formation et de la recherche. Elle s'investit au sein de l'espace francophone, en établissant des partenariats durables avec des institutions universitaires en France frontalière, au Québec, en Belgique francophone et dans le bassin méditerranéen. Elle affirme également son positionnement international en s'intégrant plus systématiquement et plus activement dans des réseaux internationaux spécialisés dans des thématiques scientifiques ou professionnelles, dans la pédagogie de l'enseignement supérieur, ainsi que dans des réseaux institutionnels comme l'Association européenne des universités (EUA).

Egalité des chances et diversité

La communauté de la HES-SO, forte de 30'000 personnes, étudiant-e-s et personnel, constitue un groupe aux parcours individuels variés. Cette diversité s'exprime naturellement en matière de genre, en matière culturelle et linguistique, en matière d'origine et de nationalité, ou en matière de handicap.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO veut mieux prendre en compte la diversité de sa communauté. Elle apporte des réponses concrètes et effectives en matière de reconnaissance des différences et d'égalité des chances, notamment dans l'accès aux études, ainsi que dans l'accès aux fonctions professorales, d'encadrement et de représentation.

En tant qu'institution de service public socialement responsable, la HES-SO est particulièrement attentive à favoriser l'accès de toutes et tous à l'enseignement supérieur. Elle milite en faveur de politiques cantonales généreuses en matière de bourses d'études et encourage la création de structures d'accueil de la petite enfance dans ou pour les hautes écoles. Elle développe également des modèles de formation qui facilitent la conciliation des études avec la vie professionnelle ou la vie privée.

Le recrutement des étudiant-e-s dans les filières connaissant un déséquilibre important dans la représentation des genres fait l'objet d'une attention particulière de la part des domaines concernés. Ces derniers participent activement à la promotion des métiers auprès du genre sous-représenté. La HES-SO prête également une attention particulière aux trajectoires professionnelles qui s'inversent selon les domaines.

La HES-SO stimule la diversité de genre et encourage la parité entre les femmes et les hommes dans les postes à responsabilité et dans les organes de conduite à tous les niveaux de l'organisation. Elle veille à ce que les processus de recrutement du personnel d'enseignement et de recherche comme du personnel administratif et technique favorisent l'engagement de personnes du genre sous-représenté. Les employeurs veillent également à offrir des conditions de travail qui facilitent la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Les enjeux de genre sont intégrés à la politique de relève que la HES-SO élabore et met en œuvre, ainsi que dans les différentes mesures de développement des carrières académiques.

La HES-SO applique les dispositions légales en matière de non-discrimination des personnes en situation de handicap, par exemple en promouvant des mesures compensatoires et en veillant à l'adaptation progressive des infrastructures aux besoins particuliers de ces populations, notamment en matière d'accès aux infrastructures.

L'ensemble des publics impliqués dans la constitution des instances participatives de la HES-SO veille à la représentation équitable des genres, en particulier dans les processus électoraux ou de désignation des membres de ces organes, commissions ou groupes de travail.

La HES-SO tient compte de sa diversité culturelle dans l'accomplissement de ses missions, en particulier dans son offre de formation. Elle propose des enseignements dans les langues appropriées aux publics visés. Elle s'appuie sur sa double identité francophone et germanophone pour participer aux débats nationaux et les influencer.

Assurance de la qualité

Au travers notamment des hautes écoles, qui ont mis en place divers instruments de pilotage et d'assurance qualité, et des domaines, qui connaissent les démarches d'accréditation de programme, la HES-SO a développé des pratiques et des compétences en matière d'assurance de la qualité. Elle se voit désormais confier, tant par la LEHE que par la convention intercantonale, la responsabilité de coordonner l'ensemble des actions, outils ou procédures dans un système d'assurance qualité à l'échelle de toute la HES-SO.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO conçoit et met en place un système d'assurance qualité qui lui permet de s'assurer qu'elle dispose des instruments nécessaires à la réalisation des missions académiques, à leur pilotage et à leur développement, et qu'ils sont soumis à une logique d'amélioration continue. C'est sur l'existence et le bon fonctionnement de ce système que reposera de manière complémentaire la démarche d'accréditation institutionnelle exigée par la loi fédérale.

Le système d'assurance qualité de la HES-SO se veut performant et pertinent dans le but de consolider la confiance dont elle jouit vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, à l'interne comme à l'externe. Performant, le système d'assurance qualité se veut léger et souple, adapté à la culture et à l'organisation asymétrique, diversifiée et décentralisée de la HES-SO. Il fonctionne de manière transparente, sans générer de surcharge administrative qui détournerait l'attention de la communauté de ses activités fondamentales et de son métier académique. Pertinent, le système d'assurance qualité est un ensemble d'instruments dont la communauté de la HES-SO perçoit naturellement le sens et la valeur ajoutée pour son activité quotidienne, qu'elle soit académique, administrative ou managériale. C'est un système qui permet à la communauté de développer ou de maintenir la qualité de ses activités, tant sur le plan individuel qu'institutionnel.

Le système d'assurance qualité de la HES-SO se construit selon les caractéristiques principales suivantes :

- Il s'adapte à la réalité de chacune des composantes de la HES-SO ;
- Il est piloté localement ;
- Il est orienté sur le développement des activités, favorisant le regard réflexif sur ces activités ;
- Il facilite l'amélioration et l'apprentissage organisationnel en continu.

Politique du personnel

Les cantons partenaires ont opté pour le maintien au sein de la HES-SO de plusieurs employeurs, liés le plus souvent aux statuts cantonaux du personnel. La HES-SO est ainsi composée aujourd'hui de quatorze autorités d'engagement différentes, la gestion du personnel étant parfois même déléguée à des entités subordonnées. Ces entités appliquent une politique du personnel marquée notamment par leur appartenance cantonale ou leur statut public ou privé. Cette diversité laisse peu de place à une politique du personnel intégrative et complète, au-delà des règles communes prévues par la convention intercantonale.

Les intentions de la HES-SO

Dans ce cadre restreint, la HES-SO met en œuvre les nouvelles fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche, qui ont été adoptées en 2014. Les hautes écoles ont jusqu'en 2020 pour adapter leurs statuts à ces règles communes et la HES-SO veillera à ce que l'application de ces nouvelles fonctions se déroule de manière homogène et respectueuse des personnes. La politique du personnel intègre les questions liées à l'égalité et à la diversité.

Le renouvellement naturel du corps enseignant est pour les domaines et les hautes écoles une opportunité de faire évoluer leur portefeuille de compétence vers de nouvelles thématiques, de nouvelles méthodes pédagogiques ou de nouvelles capacités à réaliser et encadrer la Ra&D. Les composantes se dotent d'instruments de planification des carrières tant pour le personnel académique que pour le personnel administratif et technique.

Dans un environnement académique national et international toujours plus compétitif, la HES-SO veille également au développement des compétences de son personnel, afin que celles-ci soient toujours en adéquation avec les besoins de l'enseignement et de la Ra&D, et en phase avec l'évolution des métiers ou des méthodes pédagogiques. La HES-SO est particulièrement attentive au renforcement des compétences de management académique des cadres actuels et futurs.

Relève académique

La relève académique est un enjeu fondamental pour la HES-SO, qui se trouve confrontée à l'exigence de recruter son corps professoral parmi des personnes qui disposent à la fois d'une expérience professionnelle non académique et de compétences scientifiques et méthodologiques.

Les intentions de la HES-SO

Elle met ainsi en chantier une réflexion générale qui doit déboucher sur une politique de relève commune à toute la HES-SO et à tous les personnels, en lien notamment avec la typologie des fonctions pour le personnel d'enseignement et de recherche. A ce titre, elle s'assure que les hautes écoles disposent des instruments nécessaires au renforcement des compétences du personnel, en particulier du corps intermédiaire, et que ce dernier bénéficie de conditions de travail stimulantes et favorables à la poursuite d'une carrière académique dans une HES. La HES-SO intègre à sa politique de relève la planification des carrières, ainsi que toute mesure visant l'amélioration des conditions de recrutement du personnel académique.

La politique de relève de la HES-SO tient compte des mesures et des incitatifs préparés par la Confédération, et les articule avec sa stratégie de développement en matière de 3^e cycle et d'égalité des chances.

Ressources financières

La HES-SO dépend dans une large proportion des collectivités publiques pour financer ses activités, notamment des cantons signataires de la convention intercantonale – qui ont toujours soutenu le développement de la HES-SO – et de la Confédération. La détermination de la contribution des cantons et de la subvention de la Confédération à la HES-SO repose aujourd'hui sur le nombre d'étudiant-e-s immatriculé-e-s, que le calcul s'affine ensuite par tête ou par crédit ECTS. L'évolution des effectifs estudiantins prévus par les hautes écoles et confirmés par les projections de l'Office fédéral de la statistique annonce une croissance de l'effectif global. La capacité financière des collectivités publiques à suivre et soutenir la croissance de la HES-SO est variable d'une année à l'autre et d'un canton à l'autre.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO doit compter avec cette incertitude et être en mesure, le cas échéant, de proposer aux cantons qui adoptent annuellement son budget la réduction, voir la suppression de prestations, ou le report de nouveaux projets.

Dans tous les cas, la HES-SO mène les actions nécessaires, à tous les niveaux, pour obtenir un financement pérenne des missions académiques. Cela passe également par la diversification des sources de financement et l'accroissement de sa capacité à acquérir ces financements de tiers, en particulier pour la Ra&D.

Transparence financière

Construite sur la base d'écoles indépendantes les unes des autres, et souvent intégrées dans les administrations cantonales, la HES-SO a été dès le départ mise au défi de produire des prévisions budgétaires et une comptabilité transparente pour les autorités politiques qui la finance.

Les intentions de la HES-SO

Le système financier de la HES-SO doit permettre un financement adéquat des missions d'enseignement et de Ra&D. Reposant sur des principes de finance publique, ce système redistribue les contributions des cantons et de la Confédération de manière équitable, transparente et respectueuse des deniers publics.

La mise en œuvre d'une norme comptable commune à l'ensemble de la HES-SO permet d'optimiser le pilotage financier de l'institution et vise précisément une plus grande transparence des flux financiers entre les collectivités publiques et la HES-SO, et à l'interne de la HES-SO, entre le rectorat et les différentes composantes. La vision claire et complète des charges et des recettes de la HES-SO intègre les financements directs que les cantons partenaires octroient aux hautes écoles en raison de conditions locales particulières, pour financer des missions particulières qui sortent du périmètre HES, ou pour soutenir des activités spécifiques d'enseignement ou de Ra&D qui répondent à un besoin local particulier.

Afin d'assurer à long terme un financement équitable et incitatif des missions académiques, la HES-SO évalue le fonctionnement et les effets du système de financement forfaitaire des filières, et s'engage le cas échéant à le rénover.

Infrastructures

Les infrastructures immobilières sont le plus généralement sous la responsabilité des cantons partenaires, qu'ils en soient propriétaires ou locataires, qui les mettent à la disposition des hautes écoles.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO, principalement par les biais des hautes écoles, veille à offrir des conditions d'études et de travail optimales, et entreprend auprès des collectivités responsables les démarches nécessaires à l'entretien et au développement des infrastructures, ainsi qu'à leur adaptation aux besoins particuliers en matière d'accessibilité.

Afin de cordonner au mieux le développement du parc immobilier et d'assurer les meilleures chances de subventionnement fédéral, la HES-SO prône la transparence et la collaboration entre les protagonistes dans la mise au point des projets d'investissement. Soucieuse de préserver les fonds publics, elle encourage la mutualisation des infrastructures particulièrement onéreuses, notamment les bâtiments, laboratoires, technologies ou moyens pédagogiques hautement spécialisés.

Systèmes d'information

La gestion des informations nécessaires à la conduite des missions académique et au pilotage passe aujourd'hui par des applications communes à l'ensemble de la HES-SO. Elle repose sur une infrastructure qui dépend dans une large mesure des différentes hautes écoles.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO renforce la communication, la consolidation et le partage de données entre ses différents systèmes d'informations, et facilite l'accès aux données à des fins de pilotage stratégique et de conduite opérationnelle. Elle porte un accent particulier sur les outils de gestion académique, de suivi de projet et de gestion financière, de manière à construire, sur la base des outils existants, une infrastructure logicielle propre à informer avec pertinence et rapidité les processus décisionnels à tous les niveaux de l'organisation.

Durabilité

A l'heure actuelle, de nombreuses initiatives et mesures en matière de durabilité existent au niveau des hautes écoles. Une vision globale de ces efforts n'a toutefois pas encore été dressée. A noter que l'action de la HES-SO en matière de durabilité, qui inclut les aspects économiques, environnementaux et sociaux, repose pour une part importante sur les ressources humaines et les infrastructures, qui sont placées sous la responsabilité des hautes écoles ou dans certains cas des collectivités responsables.

Les intentions de la HES-SO

La HES-SO promeut une gestion des infrastructures durable et respectueuse des deniers publics. Si la mutualisation des infrastructures particulièrement onéreuses participe de cette intention, il en va de même de l'attention systématique portée au respect des principes écologiques en matière de préservation des ressources naturelles.

La HES-SO élabore une vision d'ensemble des actions menées en matière de durabilité. Elle veille à ce que l'ensemble de ses composantes s'inscrive dans une logique de développement durable et identifie des leviers concrets grâce auxquels une action coordonnée peut apporter une valeur ajoutée. La HES-SO se positionne ainsi comme une institution responsable et citoyenne.

Les objectifs de la HES-SO en matière de politiques institutionnelles

	Objectifs de développement stratégique	Horizon	Mesures
13.	Renforcer la position de la HES-SO dans le paysage national des hautes écoles et dans son environnement professionnel	2016	<ul style="list-style-type: none">• Concevoir un modèle de communication qui permet la promotion mutuelle de la HES-SO et de ses hautes écoles• Améliorer la compréhension de l'organisation de la HES-SO• Gérer la communauté des alumni de manière coordonnée
14.	Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences des personnes	2020	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre les règles communes pour le personnel d'enseignement et de recherche (Typologie des fonctions)• Elaborer et mettre en œuvre une politique de relève incluant la planification des carrières et favorisant les carrières féminines• Développer des programmes de mobilité du personnel académique avec les milieux professionnels
15.	Mettre en place une gouvernance efficiente	2017	<ul style="list-style-type: none">• Clarifier les rôles et périmètres de l'ensemble des composantes et organes, ainsi que de leurs responsables• Renforcer le pilotage académique par le biais des domaines, dans le cadre de la convention intercantonale• Mettre en place les organes participatifs à tous les niveaux
16.	Optimiser le pilotage	2020	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre la norme comptable commune dans toutes les composantes de la HES-SO• Rénover le système de financement forfaitaire• Doter la HES-SO d'une infrastructure logicielle décisionnelle

Développement des infrastructures

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des développements majeurs nécessaires à l'accomplissement des missions académiques dans des conditions d'études ou de travail optimales. Ces développements sont essentiellement des projets d'investissements en cours, prévus ou souhaités. Ils sont pour la plupart d'entre eux portés par les collectivités cantonales responsables, parfois en partenariat avec des investisseurs privés.

Début	Fin	Objet	Haute école	Montant en MCHF	Objectif lié
2011	2016	Battelle – Nouveaux bâtiments pour la HEG et les services centraux	HES-SO Genève	50	
2012	2017	Sierre – Développement de la HETS-VS dans le nouveau bâtiment de l'ECCG	HES-SO Valais-Wallis	10	
2013	2018	Sion – Campus de la HEI-VS	HES-SO Valais-Wallis	170	
2013	2020	Chalet-à-Gobet – Campus EHL	EHL	240	
2014	2016	Delémont – Campus Strate-J hébergeant la HE-Arc et le rectorat de la HES-SO	HE-Arc, HES-SO	57	
2014	2017	Arsenaux – Nouveau bâtiment pour la HEdS-FR et la HETS-FR	HES-SO Fribourg	45	
2014	2020	Bourdonnette – Campus Santé – C4	HESAV, La Source	39	
2014	2020	Bourdonnette – Campus Santé – 350 logements pour étudiant-e-s	HESAV	300	
2014	2021	Bourdonnette – Campus Santé – Nouveau bâtiment pour HESAV	HESAV	102	
2015	2017	Beaulieu – Développement de la Source dans les locaux du Centre de congrès	La Source	< 5	
2015	2017	Lausanne – Réaménagement et optimisation énergétique du bâtiment B	EESP	6	
2015	2020	Changins – Amélioration des infrastructures	Changins	< 5	
2015	2020	Fribourg – Création-rénovation d'une salle de concert	HEMU	6	
2015	2020	Sion – Création-rénovation des locaux d'enseignement	HEMU	15	
2015	2020	Sion – Campus de la HEdS-VS	HES-SO Valais-Wallis	55	
2015	2025	Sierre – Campus artistique	HES-SO Valais-Wallis	20	
2016	2019	Grand-Pré – Transformations du bâtiment	Manufacture	8	
2018	2019	Lausanne – Augmentation de la capacité d'accueil pour la formation master et les services du rectorat	HES-SO	15	
2018	2022	Champel – Augmentation de la capacité d'accueil de la HEdS-GE et regroupement de ses activités	HES-SO Genève	24	
2020		Yverdon – Regroupement de la HEIG-VD sur un seul site	HEIG-VD		
2021	2025	Regroupement de la HEM-GE et de la HEAD sur un seul site	HES-SO Genève	173	
2025	2030	Regroupement de HEPIA sur un seul site	HES-SO Genève	140	

10. Tableau récapitulatif

	Enseignement	Ra&D	Prestations de service	Politiques institutionnelles
Axe A1 – Assurer la cohérence et la pertinence du portefeuille de formation	Objectif 1 – Assurer la cohérence de l'offre de formation Objectif 2 – Renforcer l'attractivité de l'offre de formation master			Objectif 15 – Mettre en place une gouvernance efficiente Objectif 16 – Optimiser le pilotage
Axe A2 – Soutenir les étudiants dans leur expérience d'apprentissage	Objectif 6 – Stimuler les apprentissages			
Axe A3 – Développer les compétences en matière de recherche appliquée		Objectif 7 – Renforcer l'intensité de la recherche dans les domaines concernés Objectif 8 – Assurer la qualité des pratiques de recherche		Objectif 14 – Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences des personnes
Axe A4 – Stimuler la relève				Objectif 14 – Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences des personnes
Axe A5 – Renforcer la culture qualité au sein de la HES-SO	Objectif 1 – Assurer la cohérence de l'offre de formation Objectif 6 – Stimuler les apprentissages	Objectif 8 – Assurer la qualité des pratiques de recherche	Objectif 12 – Développer une culture qualité dans les prestations de service	Objectif 14 – Promouvoir le développement des carrières et renforcer les compétences des personnes
Axe B1 – Développer l'interprofessionnalité	Objectif 4 – Développer l'interdisciplinarité dans la formation de base et la formation continue	Objectif 10 – Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche		
Axe B2 – Intégrer la culture de l'innovation dans l'offre de formation	Objectif 4 – Développer l'interdisciplinarité dans la formation de base et la formation continue			
Axe B3 – Favoriser le partage des ressources entre hautes écoles				Objectif 16 – Optimiser le pilotage
Axe C1 – Favoriser la mobilité nationale et internationale des étudiants et du personnel	Objectif 5 – Accroître l'exposition internationale des étudiant-e-s et des enseignant-e-s			
Axe C2 – Stimuler les partenariats	Objectif 3 – Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels	Objectif 9 – Développer la capacité à acquérir des fonds de tiers Objectif 10 – Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche	Objectif 11 – Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	
Axe C3 – Consolider l'ancrage de la HES-SO en Suisse occidentale	Objectif 3 – Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels	Objectif 10 – Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche	Objectif 11 – Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	
Axe D1 – Accroître le rayonnement académique de la HES-SO et de ses entités	Objectif 2 – Renforcer l'attractivité de l'offre de formation master Objectif 3 – Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels	Objectif 9 – Développer la capacité à acquérir des fonds de tiers Objectif 10 – Améliorer la capacité d'innovation dans la recherche Objectif 11 – Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	Objectif 11 – Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	

Axe D2 – Affirmer le positionnement national et international de la HES-SO	Objectif 3 – Améliorer la reconnaissance par les milieux professionnels		Objectif 11 – Améliorer la visibilité des compétences scientifiques et artistiques du personnel de la HES-SO	Objectif 13 – Renforcer la position de la HES-SO dans le paysage national des hautes écoles et dans son environnement professionnel
Axe D3 – Renforcer la cohésion de la communauté de la HES-SO	Objectif 1 – Assurer la cohérence de l'offre de formation			Objectif 15 – Mettre en place une gouvernance efficiente
Axe E1 – Doter la HES-SO d'une organisation performante et agile	Objectif 1 – Assurer la cohérence de l'offre de formation			Objectif 15 – Mettre en place une gouvernance efficiente
Axe E2 – Renforcer la cohérence du pilotage	Objectif 1 – Assurer la cohérence de l'offre de formation			Objectif 16 – Optimiser le pilotage
Axe E3 – Assurer la pérennité des ressources		Objectif 9 – Développer la capacité à acquérir des fonds de tiers		Objectif 16 – Optimiser le pilotage