

# Plan de développement de la HES-SO Genève 2015 – 2025

## Sommaire

0. Introduction	2
1. Vision 2025	3
2. Politiques institutionnelles	11
3. Enseignement	14
4. Recherche appliquée/création et développement	20
5. Prestations de services	24
6. Ressources	26
7. Planification de l'évaluation interne	29
8. Conclusion	30
9. Annexes	30
10. Glossaire	31

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique, qui a à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

## 0. Introduction

Instance qui a élaboré le présent projet de plan de développement : Conseil de direction de la HES-SO Genève (CD)

Date d'adoption du projet de plan de développement : 9 décembre 2014

Date du préavis du Conseil d'orientation stratégique : 16 novembre 2015

Date du préavis du Conseil représentatif : 27 octobre 2015

Dates des préavis des Conseils académiques : HEPIA – 11 juin 2015, HETS – 9 juillet 2015, HEdS – 31 août 2015, HEG – 13 octobre 2015, HEAD – 15 octobre 2015, HEM – 6 novembre 2015

Date d'adoption du plan de développement final par le CD : 1<sup>er</sup> décembre 2015

### Remarques liminaires

- En juin 2014, le Rectorat de la HES-SO a demandé aux hautes écoles et aux domaines de lui fournir respectivement leur plan de développement 2015-2020 et leur stratégie académique d'ici au 17 janvier 2015.
- Le conseil de direction de la HES-SO Genève (CD) a transmis son plan de développement au rectorat selon le canevas qui lui avait été envoyé.
- Le plan de développement de la HES-SO Genève comprend une partie transversale, c'est-à-dire commune à l'ensemble des 6 écoles et des parties propres à chacune des écoles. Ces dernières, qu'on appelle « projets d'école »<sup>1</sup>, sont discutées au sein des Conseils académiques (CA) de chacune des écoles (LHES<sup>2</sup> art. 34, al. 3, let a). Le Conseil d'orientation stratégique (COS) se prononce quant à lui sur la partie transversale ainsi que sur la cohérence des projets d'école (LHES art. 31, al. 2, let a).
- Le Rectorat a également demandé aux hautes écoles et aux domaines d'énoncer des propositions de prestations qui se déclinent à partir des objectifs de développement stratégiques. Ces prestations, qui s'inscrivent dans le périmètre de compétences des hautes écoles tel que prévu à l'article 40 de la convention intercantonale de la HES-SO, serviront à élaborer le mandat de prestations et le contrat de prestations qui lieront la haute école genevoise respectivement au rectorat de la HES-SO et au Conseil d'Etat du canton de Genève. A ce stade, le COS ne se prononce pas sur les propositions de prestations. Elles seront reprises et discutées par le COS dans le cadre des négociations du contrat de prestations avec le Conseil d'Etat (LHES art. 31, al. 2, let b).
- Les objectifs de développement stratégique vont guider les actions de la HES-SO Genève sur la durée 2015-2025. Ils sont formulés en terme généraux et ne sont pas accompagnés d'indicateurs et de valeurs cibles.
- Le plan de développement de la HES-SO Genève est à l'état de projet. Il ne pourra être adopté par le CD qu'une fois préavisé par le COS, le CR et les CA pour ce qui est des parties qui concernent spécifiquement les écoles (projets d'école).
- Afin de respecter le calendrier de la HES-SO, il est planifié que le CD adopte formellement le plan de développement de la HES-SO Genève le 8 décembre 2015, soit lors de sa dernière séance de l'année 2015. Après adoption par le CD, un travail d'écriture sera réalisé afin de pouvoir communiquer le présent plan de développement à la communauté de la HES-SO Genève et à l'externe.

<sup>1</sup> Le projet d'école est le plan de développement de l'école ou la stratégie d'école. L'appellation *projet d'école* permet de la distinguer du plan de développement de la HES-SO Genève ou de la stratégie du domaine correspondant.

<sup>2</sup> Loi sur la HES-SO Genève du 29 août 2013.

## 1. Vision 2025

### Identité

- Née en 1998, la HES-SO Genève se compose aujourd'hui de six écoles avec un passé et une culture bien différents : HEPIA, HEG, HEAD, HEM, HEdS et HETS.
- Avec environ 5000 étudiant-e-s et plus de 1'150 collaborateur-trice-s, la HES-SO Genève a connu une profonde évolution depuis sa création, notamment grâce à l'intégration de nouveaux domaines de formation (santé, social, musique et arts visuels), à la forte croissance de ses effectifs, à la réorganisation de ses écoles et à l'adaptation de son offre au processus de Bologne.
- Le cadre normatif HES genevois se devait donc d'être adapté afin de moderniser l'institution en conformité avec la nouvelle convention intercantonale HES-SO. Le Grand Conseil genevois a donc adopté, en août 2013, une nouvelle loi sur la HES-SO Genève qui est entrée en vigueur le 1er avril 2014 et qui la dote d'une autonomie comparable à celle de l'Université de Genève.
- La HES-SO Genève est un acteur fondamental du tissu économique et socioculturel genevois. Elle joue un rôle clé pour la formation et l'emploi des jeunes, la recherche appliquée ou l'intégration sociale. Grâce à l'évolution de son cadre législatif, elle fait face à ces défis avec une souplesse et une capacité d'adaptation renouvelées, sous l'impulsion d'un Conseil de direction aux prérogatives renforcées.

### Valeurs

La HES-SO Genève est un archipel d'écoles qui construit son identité notamment en orientant ses objectifs et ses actions autour de quatre valeurs institutionnelles fortes : «l'ascenseur social», la région, l'interdisciplinarité et le partenariat&collaboration.

- **Démocratisation des études** : répondant à l'objectif de démocratisation des études, la HES-SO Genève joue un rôle d'ascenseur social pour ses diplômé-e-s en favorisant la voie professionnelle pour accéder à des études tertiaires de qualité qui permettent un accès immédiat au marché du travail. L'enjeu est d'autant plus important que Genève a longtemps privilégié la voie gymnasiale sans que la formation professionnelle, pourtant au cœur de nombreux succès économiques et sociaux, ait toujours été reconnue à sa juste valeur.
- **Région** : l'ancrage dans la région est une carte maîtresse du positionnement de la HES-SO Genève dont les six écoles participent au développement économique, socio-sanitaire, culturel et artistique. Pour remplir sa mission, la HES-SO Genève doit s'inscrire dans le cadre élargi du « Grand Genève », reflet de la situation particulière d'un canton frontalier et unique canton-ville de Suisse romande.
- **Interdisciplinarité** : mettant à profit une proximité géographique de compétences, la HES-SO Genève est engagée dans une approche interdisciplinaire qui apporte des solutions innovantes à des problèmes toujours plus complexes. L'archipel HES-SO Genève crée les lieux de rencontre et les conditions-cadres pour que des projets communs à ses six écoles révèlent la richesse et la complémentarité de leurs compétences.
- **Partenariat et collaboration** : le large spectre des partenariats et des collaborations est nécessaire à tous les niveaux, sans lequel la HES-SO Genève ne remplit pas ses missions telles qu'elles sont définies. Il conforte son ancrage avec les acteurs de terrain et garantit sa cohérence et sa réactivité en fonction des évolutions et des besoins dans tous ses domaines de compétences.

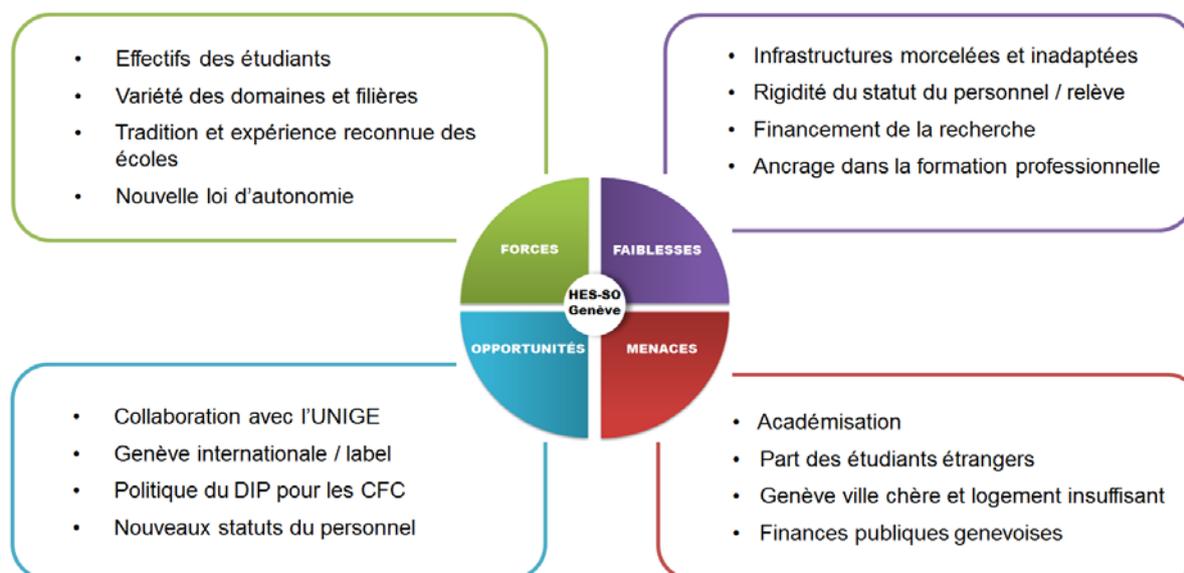
### Cadre général d'action

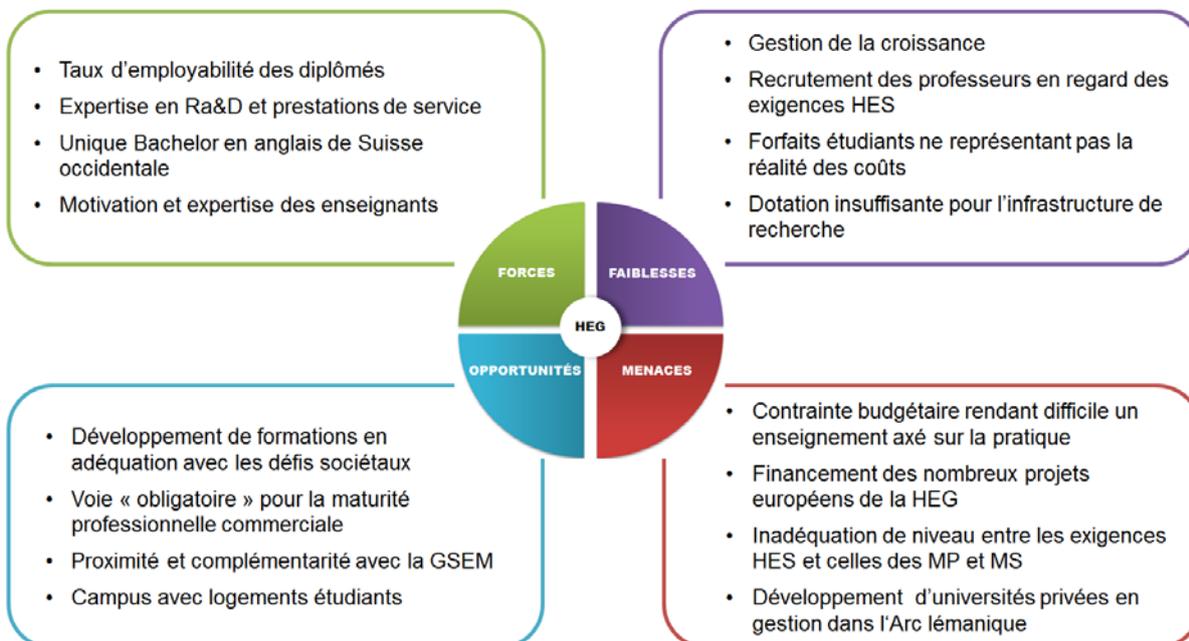
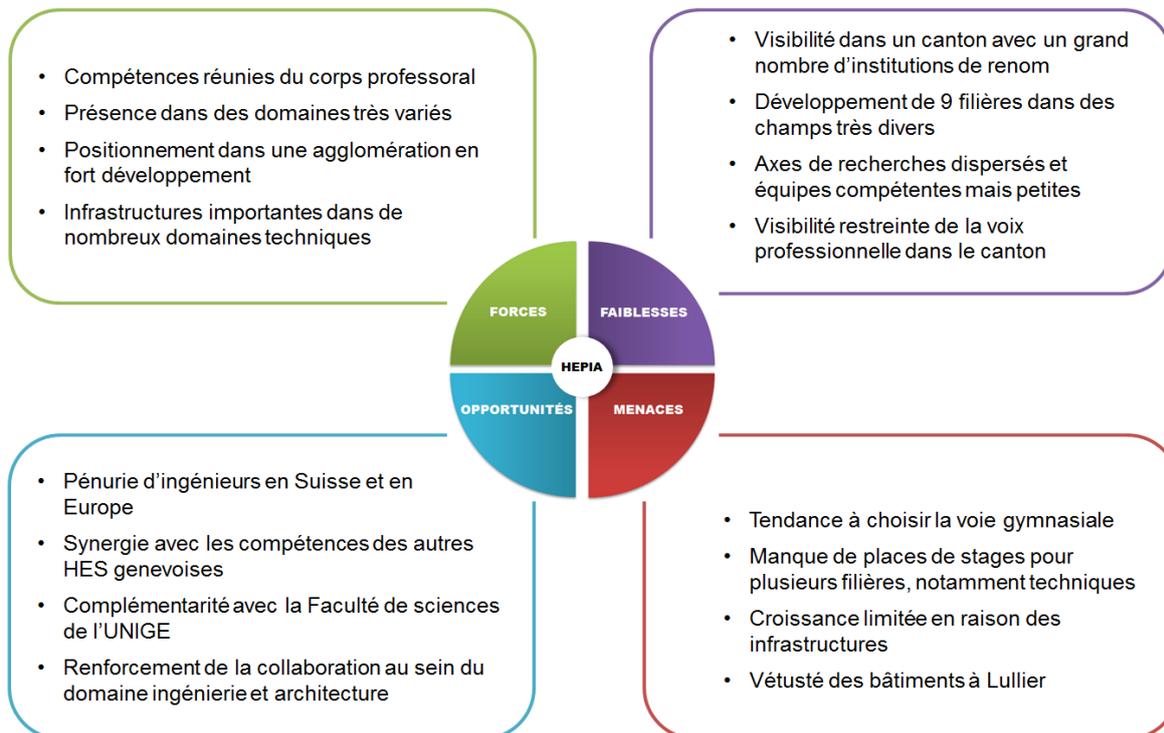
La HES-SO Genève évolue dans un environnement tout à fait particulier qui va orienter son plan de développement et dont les éléments saillants sont les suivants :

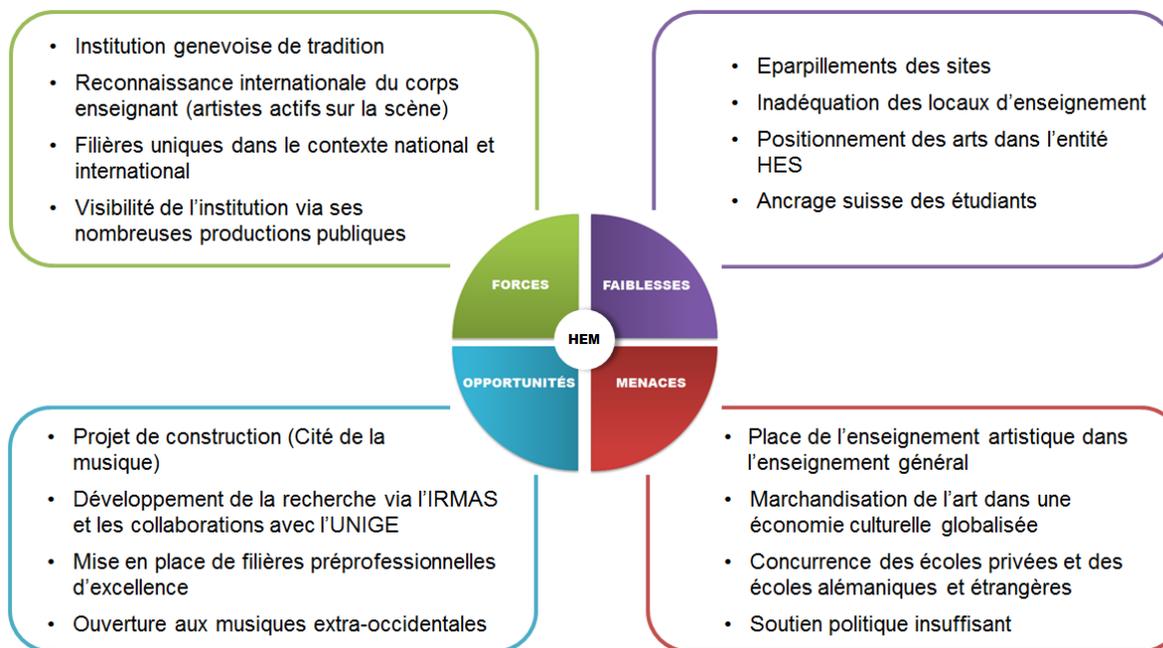
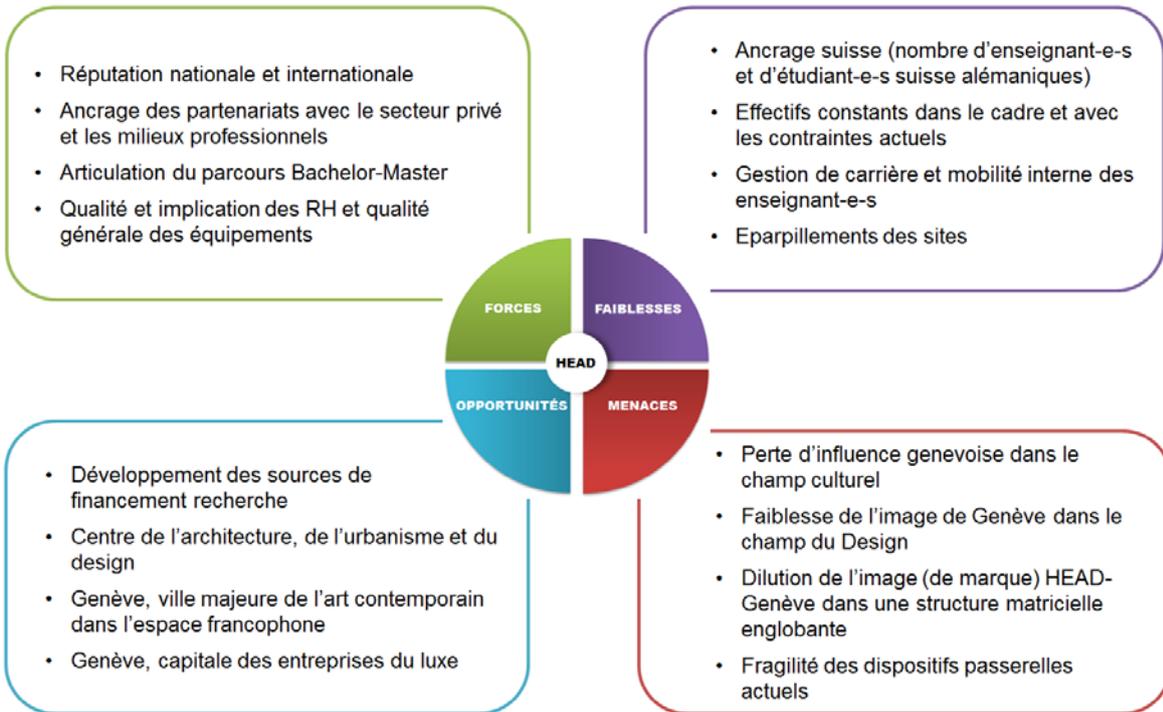
- Genève est le pivot entre la région lémanique et Rhône-Alpes / et sa frontière est partagée avec la France à plus de 90% ;

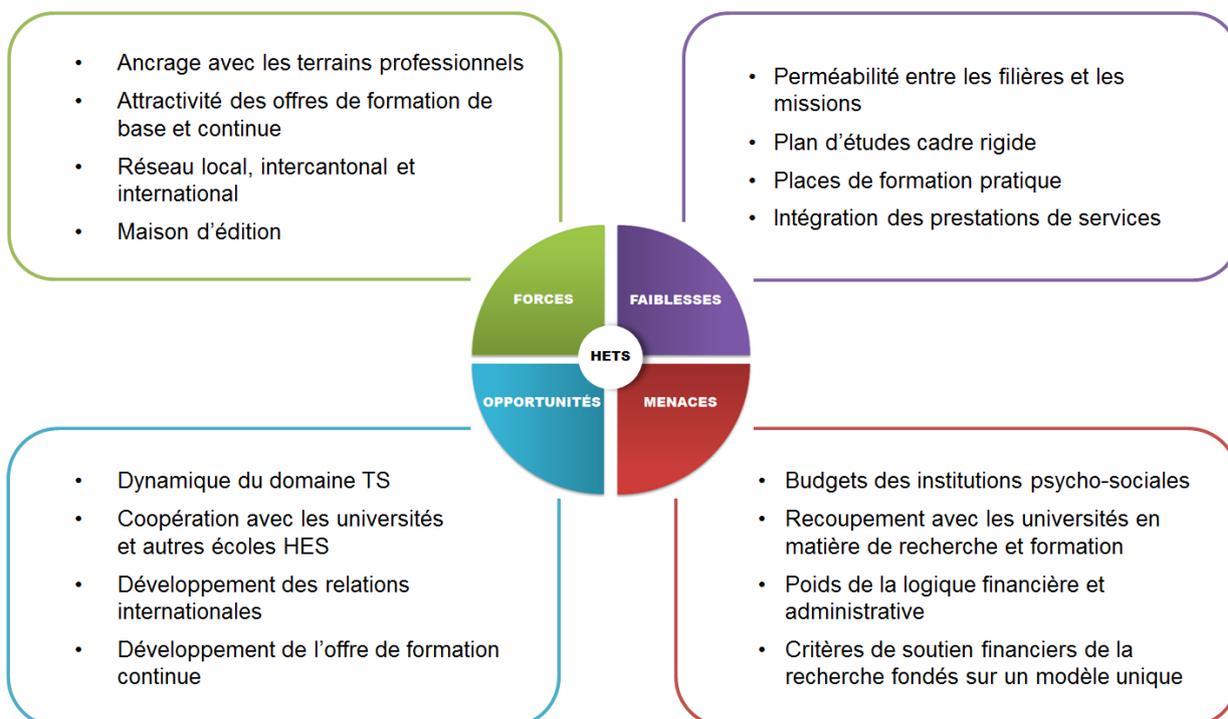
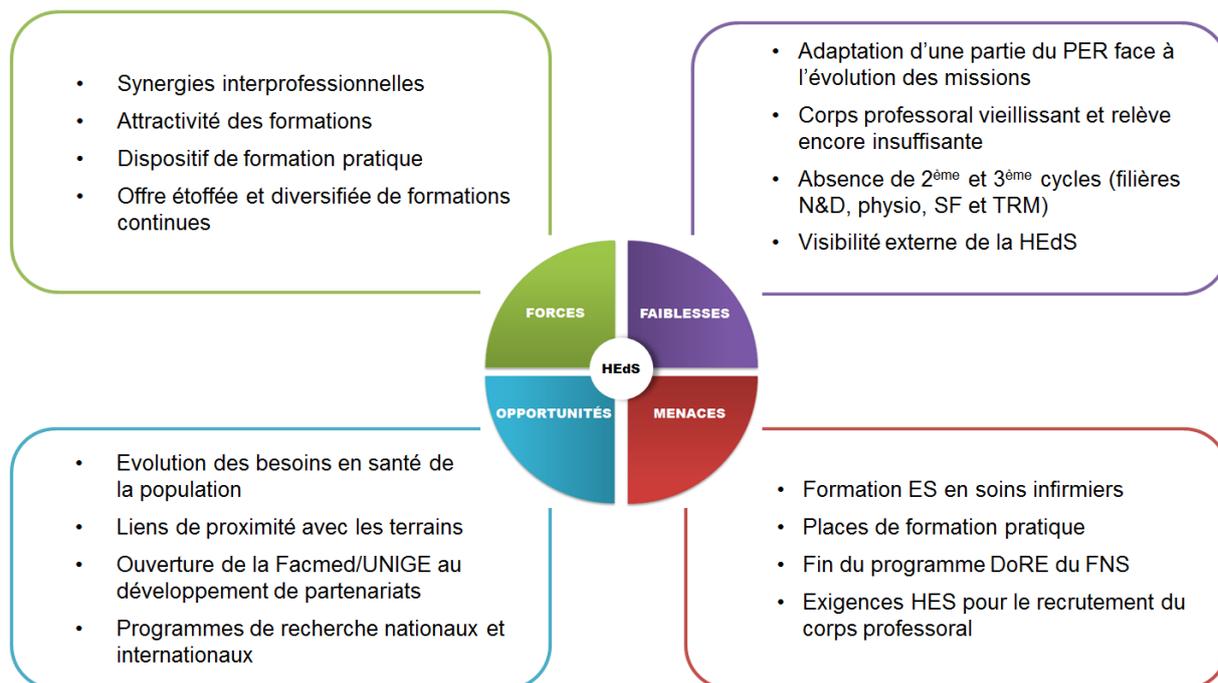
- « Grand Genève » est une agglomération franco-valdo-genevoise très urbanisée, de plus de 900'000 habitants, de 440'000 emplois, impliquant 550'000 déplacements journaliers aux frontières cantonales, de 211 communes et qui est la 2ème agglomération suisse après Zurich ;
- L'économie genevoise est fortement tertiairisée et spécialisée. Les activités à forte valeur ajoutée qui la caractérisent, que sont notamment la banque, la finance, le négoce, l'horlogerie, la chimie, les biotechnologies ou encore l'informatique, reposent sur une population active hautement qualifiée. Mais le contexte est également marqué par la montée des inégalités territoriales et sociales, des phénomènes de ségrégation et d'exclusion.
- La réalité internationale de Genève est protéiforme et se mesure tant par le nombre d'emplois offerts par le secteur international privé et public, ou encore le nombre de multinationales étrangères installées, que par la proportion et la multiculturalité de sa population étrangère.
- Malgré un développement significatif de la formation professionnelle ces dernières années, Genève est le canton qui a le plus faible taux de CFC de Suisse et la plus petite proportion d'entreprises formatrices.
- L'accès à une formation de haute qualité à tous les niveaux est une priorité de l'autorité politique genevoise qui, au niveau tertiaire universitaire, favorise et stimule les collaborations et le partage de ressources entre la HES-SO Genève et l'Université de Genève.
- La HES-SO Genève est composée de 6 écoles qui couvrent l'ensemble des 6 domaines de formation de la HES-SO.

## Breve analyse SWOT









## **Vision HES-SO Genève 2025**

- La HES-SO Genève est un archipel de 6 écoles, partenaire reconnu et incontournable des milieux économiques, sociaux, sanitaires, culturels et artistiques du Grand Genève et dont les prestations sont ancrées dans la pratique professionnelle et répondent aux standards internationaux de qualité.
- Elle a redonné ses lettres de noblesse à la formation professionnelle à Genève en offrant une opportunité reconnue d'accès à l'enseignement supérieur pour les jeunes en fin de scolarité obligatoire.
- Parfaitement intégrée à la HES-SO, elle offre un pôle de compétences unique, reconnu et interdisciplinaire au service des villes et du développement urbain.
- Elle est un modèle de collaboration entre hautes écoles qui s'articule autour de 5 pôles : pôle sciences et ingénierie, pôle gestion, pôle santé, pôle sciences humaines et sociales et pôle arts.

## **Visions écoles 2025**

### **HEPIA**

- HEPIA intègre l'interdisciplinaire et la durabilité dans tous ses domaines de formation.
- Elle a mis en place un centre de compétences en gestion urbaine et en planification énergétique, avec quatre filières travaillant en synergie, ceci en collaboration avec les autres écoles HES genevoises et l'Université de Genève.
- Elle a réalisé un centre de formation et de recherche unique pour la gestion environnementale, la biodiversité, les paysages et l'agriculture urbaine.
- Elle est devenue l'institution de référence dans le domaine de l'ingénierie et de l'imagerie au service de la santé ; et est un centre de génie mécanique et de mécanique des fluides important au niveau suisse.
- Elle se prévaut d'une formation unique et d'un centre de recherche en ingénierie des technologies de l'information et de la communication basée sur des échanges de données à haut débit.

### **HEG**

- La HEG s'impose comme la Haute école genevoise du management appliqué. Véritable laboratoire, elle offre un soutien à de jeunes diplômés désirant lancer leur entreprise.
- Sa filière en Economie d'entreprise a développé plusieurs orientations spécifiques répondant de façon concrète aux besoins et aux défis sociétaux rencontrés par les entreprises et les administrations.
- Le développement des synergies entre les filières Information documentaire et Informatique de gestion permet de traiter des problématiques complexes de gestion de l'information et des données de manière globale et innovante.
- Elle a accru son rayonnement international et enrichi l'aspect multiculturel de son campus en s'appuyant sur sa filière en Management international unique en Suisse occidentale et au travers de nombreux accords.
- Par ses activités dans le cadre du centre de recherche appliquée commun avec la Faculté d'économie et de management (GSEM) de l'Université de Genève, elle apporte son expérience de terrain et son expertise pratique complémentaire à celle de la GSEM.

## HEAD

- La HEAD a renforcé son attractivité nationale et internationale pour assurer un recrutement de grande qualité, et pouvoir ainsi former des artistes/designers professionnels dont les compétences sont reconnues internationalement.
- Parallèlement à ses pôles d'excellence reconnus – Arts visuels et Design mode – elle est devenue une école de référence internationale dans ses domaines d'expertise. (Création numérique / Media Design / Interaction design ; Architecture d'intérieur / Design d'espace / Exhibition design ; Design industriel et de produits / Spécialisation en Design bijou et accessoires, Design horloger, Signalétique et graphisme d'information ; Bande dessinée / Illustration / Film d'animation ; Cinéma / Cinéma du réel)
- En tant qu'actrice de l'innovation et formant la relève dont elle a besoin, la HEAD conduit de nombreux projets de recherche et de prestations de service en partenariat avec les entreprises et les institutions du secteur.
- Face au défi permanent de la création artistique, la HEAD assure une veille permanente des besoins économiques et sociétaux en matière de formation pour être en mesure de proposer une adaptation continue de l'offre.
- Elle s'est rapprochée de la HEM dans les champs professionnels transversaux aux deux entités (performance, cinéma, arts numériques).

## HEM

- La HEM a renforcé son profil d'école d'art rayonnant sur la scène internationale, en recrutant des artistes réputés, en développant un réseau multiculturel en phase avec ses filières d'études et en adaptant les infrastructures à ses besoins.
- Elle a renforcé son recrutement régional à travers la mise en place de filières préprofessionnelles d'excellence.
- Elle a intégré la dimension sociétale dans sa formation à travers des partenariats régionaux et internationaux et a développé son offre en matière de métiers para-musicaux (médiation, management, médias électroniques).
- Elle s'est profilée par son innovation et sa créativité en recherche artistique de manière complémentaire aux champs universitaires correspondants.
- Elle s'est rapprochée de la HEAD dans les champs professionnels transversaux aux deux entités (performance, cinéma, arts numériques).

## HEdS

- La HEdS forme un nombre suffisant de professionnels hautement qualifiés capables de répondre aux exigences de la pratique des soins d'aujourd'hui et de demain.
- Elle a intégré des méthodes pédagogiques innovantes dans ses programmes de formation permettant de stimuler la collaboration et la communication interprofessionnelle indispensable à une coopération optimisée au sein du système de santé.
- Elle a renforcé son profil scientifique en dynamisant sa recherche dans 3 axes thématiques principaux : vieillir en bonne santé ; santé des femmes et de la famille ; alimentation, nutrition et santé
- Grâce à la pluralité de ses compétences et expertises, connues et reconnues, elle est devenue l'interlocutrice privilégiée des milieux de la santé et le partenaire incontournable pour la formation continue des professionnels de la santé.

## HETS

- La HETS a conforté sa reconnaissance comme lieu d'expertise sur les problématiques psychosociales en disposant de pôles thématiques reconnus et transversaux aux différentes missions.
- Elle répond de manière proactive aux besoins de la Cité en apportant des éclairages issus des connaissances scientifiques et accréditées au niveau international.
- Elle se profile dans les apports interdisciplinaires, répondant ainsi à l'évolution des pratiques professionnelles et aux enjeux locaux et régionaux.
- Elle a soutenu le développement de la profession de psychomotricien avec la mise en place d'une formation master conjointe avec une université et la création d'un institut clinique de recherche
- Elle a diversifié ses voies de formation, ses modalités de formation pratique et ses compétences pédagogiques répondant ainsi aux besoins des terrains professionnels, à l'instar de formations à temps partiel et en emploi.

## 2. Politiques institutionnelles

### Enjeux généraux

- Partie intégrante de la HES-SO, la HES-SO Genève constitue **une haute école** - au sens de la récente convention intercantonale - composée de six écoles.
- En l'état, la nouvelle loi HES genevoise confère à la HES-SO Genève une **autonomie relativement élevée** en comparaison avec d'autres hautes écoles de la HES-SO, notamment en faisant d'elle l'employeur de son personnel. En 2025, la HES-SO Genève a étendu son autonomie dans la gestion de ses actifs immobiliers.
- La nouvelle loi :
  - ✓ transforme la gouvernance : le conseil de direction de la HES-SO Genève est doté de nouvelles responsabilités et organisé en collège, contribuant ainsi à une **entité forte et intégrée tout en maintenant l'identité de chaque école**.
  - ✓ prévoit que la HES-SO Genève a une année (depuis son entrée en vigueur le 1er avril 2014) pour mettre en place les organes participatifs et 2 ans pour édicter le règlement interne sur le personnel et le règlement interne sur les finances. Cette mise en œuvre, à laquelle il faut ajouter la réorganisation des services communs, fait partie des grands **enjeux organisationnels** de la HES-SO Genève pour ces prochaines années.
  - ✓ prévoit aussi de placer la **HEAD et la HEM sous la même gouvernance** : opportunité stimulante tant pour l'enseignement, la recherche, les mandats que pour l'organisation institutionnelle et ses liens avec l'écosystème culturel et socioéconomique régional.

### Collaborations institutionnelles

- La HES-SO Genève favorise les collaborations et le développement de **projets interdisciplinaires** entre ses 6 écoles de la HES-SO Genève mettant à profit une variété et proximité géographique de compétences<sup>3</sup>.
- Compte tenu de la spécificité de l'agglomération genevoise, la HES-SO Genève est un **centre de compétences unique en son genre et reconnu du développement urbain** impliquant les 6 écoles (aménagement du territoire, urbanisme, architecture, cohésion et intervention sociales, design urbain, planification et utilisation de l'énergie, agriculture urbaine, médiation socio-culturelle, migration, réseaux de soins, etc.). Ce centre de compétences se déploie sur toutes les missions (formations de base et continue, Ra&D et prestations de services).
- Dans un contexte large de collaborations lémaniques, la HES-SO Genève favorise les **collaborations avec l'Université de Genève** avec laquelle elle entretient des liens privilégiés (proximité géographique, complémentarité, partage de moyens, bâtiments, volonté politique) ainsi qu'avec l'IHEID.
- Appartenant à un canton « pivot » entre l'arc lémanique et la région Rhône-Alpes, la HES-SO Genève favorise les **collaborations avec les hautes écoles de Grenoble, Lyon et de Savoie Mont-Blanc** et d'autres instituts de formation (IREIS).
- Comme toutes les écoles de la HES-SO, celles de la HES-SO Genève collaborent avec des hautes écoles sises à l'étranger, afin d'offrir aux étudiant-e-s une ouverture au monde, une culture internationale, la possibilité de développer leur bagage linguistique et un accès à des stages et programmes d'enseignement, ainsi que d'offrir aux enseignants une opportunité de développer leurs compétences et de valoriser leur activités, notamment de recherche. Toutefois, de par la présence à Genève de nombreuses organisations internationales et d'organisations non gouvernementales, les écoles de la **HES-SO Genève priorisent, en collaboration avec elles, les projets avec des**

<sup>3</sup>A titre d'exemples de collaborations interdisciplinaires entre écoles genevoises, on peut citer : HEAD et HEPIA en media design avec l'institut INIT ; HEAD et HEPIA en architecture et urbanisme ; HEAD et HEG dans le cadre du MAS en Luxury Management ; HEdS et HEPIA en radiologie médicale ; HETS, HEG et HEdS pour le MAS en Direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.

**pays en voie de développement et en transition, portant sur l'éducation et le transfert de technologies.**

## Communication

- La stratégie de communication de la HES-SO Genève tient compte de la **variété des niveaux d'émetteurs** (intercantonal, cantonal et école), la variété des publics cibles et la variété des messages. Elle se « démarque » du niveau HES-SO et des écoles tant sur les publics que sur la nature des messages.
- La HES-SO Genève a procédé donc à une **première simplification** en reprenant, comme appellation, le nom de la HES romande et en y ajoutant le nom du canton (double appartenance à la seule HES de Suisse occidentale et à son canton).
- **HES-SO Genève n'est pas une « marque » mais bien plutôt un « label »** porteur de valeurs pour l'ensemble. Elle déploie une communication « méta » et « englobante » qui lui permet de donner du sens à l'archipel d'écoles et de **construire sa légitimité**, à l'interne auprès du personnel notamment et, à l'externe, auprès des autorités politiques, des cercles économiques et encore du grand public de l'agglomération genevoise.
- Quant aux **six écoles de la HES-SO Genève**, véhicules des valeurs communes, elles concentrent leur communication sur leurs projets, leurs métiers, leurs recherches et autres spécificités pour mieux répondre aux besoins de la région. Au travers de multiples actions de communication, elles assurent une **visibilité et un rayonnement de leurs missions**.
- En terme de communication, la distinction entre le label « HES-SO Genève » et les marques de ses écoles s'établit en **fonction des publics cibles et des messages** qu'il convient de leur adresser.
- La HES-SO Genève et ses six écoles marquent leur implication dans la Cité par un **évènement public de grande envergure** (L'Evènement HES), reflétant les valeurs de l'institution - ancrage régional, ascenseur social, pluridisciplinarité – et son apport à la communauté de l'agglomération genevoise. L'Evènement HES est un rendez-vous biennal du Grand Genève dont la forme originale et spécifique transmet les idées de mouvement et de jeunesse.
- Lors de l'Evènement, afin de refléter l'évolution dans le temps du bien-vivre ensemble au sein de l'agglomération du Grand Genève, la HES-SO Genève calcule et communique un **indice quantitatif et les résultats d'une enquête qualitative**.

## Participation

- La participation du personnel et des étudiants à la gouvernance de HES-SO Genève est prévue dans **plusieurs organes de consultation** : le Conseil représentatif (CR) au niveau de la HES-SO Genève, les Conseils académiques (CA) et les Commissions mixtes (CM) au niveau de chaque école. Les CA vont jouer un rôle déterminant car ils sont composés en majorité de membres externes.
- Les organes de participation, qui seront opérationnels en 2015, joueront un rôle important dans le **développement du système qualité**. En particulier, ils seront amenés à se prononcer sur le plan d'assurance qualité relatif aux missions d'enseignement, de recherche appliquée & développement, et de prestations de service.
- La participation à la conduite de la HES-SO Genève est très importante mais doit rester distincte de celle des HEU afin de rester réactive et développer des projets d'école « forts ». D'une part, les membres des directions ont un statut distinct du personnel enseignant et, d'autre part, les organes de participation sont consultatifs.
- **La participation des associations d'étudiants et de diplômés (alumni)** est une composante importante de l'esprit de chaque école. Ces associations reflètent l'identité de l'école et contribuent à son dynamisme.

## Ancrage

- L'enseignement, la recherche et la prestation de services offerts par les écoles de la HES-SO Genève répondent à des **standards de qualité de niveau international**. La valorisation et les résultats de la recherche trouvent un écho international.
- La **HEDS, HETS, HEG, HEPIA ont une orientation à dominante régionale** (ancrage régional). Les formations Bachelor et Master satisfont un marché du travail régional et les résultats des recherches sont reconnus par des partenaires avant tout régionaux. Ces formations offrent également des prestations de services aux entreprises et administrations de la région ; les formations continues répondent aux besoins des employeurs locaux. Les écoles contribuent ainsi grandement au développement régional et transfrontalier.
- La **HEM et la HEAD ont une orientation à dominante internationale** (ancrage international). Les formations master satisfont un marché du travail plutôt international et attirent des étudiants du monde entier.

## Egalité des chances

- La **politique de l'égalité des chances** au sein de la HES-SO Genève et de ses écoles **est une priorité** qui s'appuie sur l'article 13 de la convention intercantonale HES-SO et sur l'article 3 de la loi sur la HES-SO Genève.
- En phase avec le plan d'actions de la HES-SO, le **service égalité des chances** de la HES-SO Genève déploie son programme adopté par le Conseil de direction, qui se concrétise par des actions transversales adaptées à la situation de chaque école.
- La HES-SO Genève encourage la **parité homme-femme dans les fonctions de responsabilité, dans les fonctions représentatives** et tout particulièrement au sein du corps professoral, ainsi que **dans les organes de participation** (COS, CR, CA et CM). Dans le cadre du processus d'engagement, elle prend des mesures en faveur du sexe sous-représenté.
- Pour diminuer la ségrégation verticale, la HES-SO Genève met en place des mesures adéquates en faveur du sexe sous-représenté afin d'atteindre la parité. En particulier, une **politique de relève** est ancrée dans le statut du personnel, ainsi que des mesures visant à mieux concilier vie privée et activité professionnelle sont mises en place.
- Afin de réduire la ségrégation horizontale, la HES-SO Genève encourage **l'admission et la formation des étudiants du sexe sous-représenté** dans les différentes filières. Pour ce faire, elle met en place des mesures pour rendre attractives les différentes formations.
- Enfin, la HES-SO met en place un dispositif qui a pour objectif de garantir l'application des dispositions légales en matière de **non-discrimination des personnes handicapées**, de tenir compte des besoins des étudiants et du personnel en situation de handicap tout en garantissant le niveau de compétences requis, et d'informer en amont la prise en compte des besoins spéciaux.

## Objectifs transversaux de la HES-SO Genève

Objectifs de développement stratégique
Etre une haute école à la légitimité institutionnelle reconnue et aux six marques affirmées
Renforcer l'identité et la visibilité de chacune des écoles, ainsi que leurs missions
Renforcer l'interprofessionnalité et les collaborations interdisciplinaires entre les six écoles
Consolider les partenariats avec les milieux professionnels et académiques
Développer et consolider les collaborations avec l'UNIGE <sup>4</sup> et les organisations internationales
Promouvoir l'égalité des chances

<sup>4</sup> Cf. prestations dans les chapitres enseignement, Ra&D, prestations de services et ressources

### 3. Enseignement

#### Enjeux généraux

- La HES-SO Genève développe ses formations **en parfaite cohérence avec le portefeuille de formations de la HES-SO**.
- Au sein de la HES-SO, la valeur ajoutée de la HES-SO Genève réside dans le **caractère unique de certaines filières** et, pour les autres, **dans les spécificités développées en lien avec les activités de recherche** des six écoles et le tissu socio-économique de l'agglomération genevoise.
- **Au caractère professionnalisant et complémentaires aux formations de l'Université de Genève**, les formations de la HES-SO Genève répondent avant tout aux besoins économiques, sociaux, sanitaires, culturels et artistiques du Grand Genève.
- **Par son ancrage dans le milieu du travail et des réseaux d'employeurs**, la HES-SO Genève promeut la **formation pratique** en intégrant des professionnels en activités dans ses cursus, en développant les stages en entreprises et les opportunités de contacts entre les étudiants et le terrain professionnel. Les diplômés ont un taux d'employabilité élevé.
- La HES-SO Genève développe des **enseignements HES multilingues, en particulier français-anglais, ou encore français-allemand** selon les domaines, notamment pour répondre aux besoins de la Genève internationale et à certains enjeux nationaux, dans le but également de favoriser un esprit multiculturel. La nouvelle maturité professionnelle bilingue français-anglais contribue par ailleurs à ce développement.
- Axée sur la pratique et favorisant l'approche inductive, la **pédagogie** de la HES-SO Genève est **adaptée et innovante**, en particulier pour des étudiants provenant de la filière professionnelle afin de favoriser leur réussite.
- La HES-SO Genève favorise **l'innovation et l'entrepreneuriat** en encourageant ses étudiants et son personnel à créer leur entreprise (ex. Prix Genilem-HES-SO Genève, incubateur HEAD, HEPIA, centre de transfert de technologies cf. infra).
- La HES-SO Genève intègre les méthodes pédagogiques récentes fondées sur les **nouvelles technologies**, telles que le e-learning, les MOOCS ou l'enseignement inversé.
- La HES-SO Genève, sensible à la conciliation entre vie professionnelle et études, veille à proposer des **formations en emploi et à temps partiel**.
- De manière complémentaire aux formations pointues, la HES-SO Genève sensibilise ses étudiants aux **enjeux éthiques, sociétaux et culturels**.

#### Collaborations et mobilité

- La HES-SO Genève favorise dans ses cursus la possibilité de suivre des **enseignements avec des étudiants d'autres hautes écoles** de la HES-SO Genève (par exemple : Créagir), de la HES-SO (par exemple : Oasis) et avec l'Université de Genève (par exemple : HEAD/HEM avec la Faculté des Lettres, la HEdS avec la Faculté de médecine ou HEPIA avec la Faculté des sciences de la société) et de créer ainsi des occasions de rencontres.
- La HES-SO Genève favorise les **collaborations inter-écoles autour des problématiques urbaines** et de gestion des villes, en particulier entre les filières d'architecture (HEPIA) et d'architecture d'intérieur (HEAD), entre les filières de la HETS et de la HEdS pour les questions touchant au vieillissement, à la migration, à la cohésion sociale et à la pauvreté ou encore celles de la HETS, de la HEdS et de la HEG dans les domaines du travail, de la santé et de la gestion. Ces collaborations touchent également d'autres champs comme la création horlogère (HEAD - HEPIA), l'économie de la création (HEAD – HEG) ou encore entre le media design (HEAD) et les technologies de l'information (HEPIA), l'informatique (HEPIA) et l'informatique de gestion (HEG).
- La HES-SO Genève favorise la **mobilité des étudiants** afin de leur offrir une ouverture au monde, une culture internationale, la possibilité de développer leur bagage linguistique et une opportunité de

développer d'autres compétences. Sa stratégie de mobilité s'articule avec le développement de projets avec les pays en développement et en transition (cf. supra).

- La HES-SO Genève promeut la **relève** en exploitant davantage ses talents ou ceux disponibles dans le pays par des mesures d'incitation, à l'instar de plans de carrières spécifiques, des cotutelles de thèse avec les facultés de l'Université de Genève et des doctorats en lien avec les entreprises. Elle propose également des trajectoires qui permettent d'acquérir de l'expérience professionnelle.

## Gestion des étudiants

- Sise dans un canton qui a la part des élèves fréquentant le gymnase la plus élevée de Suisse, la **HES-SO Genève participe à la valorisation de la formation professionnelle à Genève** en favorisant l'accès et la réussite des détenteurs de maturité professionnelle dans ses cursus. A terme, la HES-SO Genève vise les taux d'accès des cantons de la HES-SO. Pour ce faire, elle travaille en étroite collaboration avec l'OFPC, la DGES II, et la DGEO et les centres de formation professionnelle (CFP) et revisite son ingénierie pédagogique afin de faciliter l'apprentissage axé sur l'expérience et la pratique (cf. supra).
- Après un long processus de réorganisation, les écoles de la HES-SO Genève ne forment qu'au niveau HES. Toutefois, afin d'assurer le niveau de compétences nécessaires pour l'accès au niveau HES, elles **collaborent activement avec le degré secondaire II**, en particulier au déploiement des classes passerelles ou propédeutiques, à l'organisation des portes ouvertes et à la diffusion de l'information aux élèves.
- La HES-SO Genève promeut et facilite les voies d'accès aux filières où il existe pénurie sur le marché. Dans une logique propre à la formation professionnelle, **elle veille à ajuster les flux de diplômes à l'évolution des places de travail**.
- La HES-SO Genève favorise la réussite des études, l'intégration et le bien-être de ses étudiants en développant des **prestations hors cursus, notamment par le biais d'une collaboration avec l'Université de Genève**, à l'instar de bourses, du sport, de la culture, des logements ou encore des gardes d'enfants.

## Formation continue

- Afin de développer une offre de formation continue pérenne répondant aux besoins des professionnels et des employeurs des domaines concernés, la HES-SO Genève :
  - ✓ articule l'offre avec les pôles de recherches et d'expertises de ses écoles ;
  - ✓ tient compte de l'offre existante et collabore au besoin avec des centres de formation ;
  - ✓ adapte l'ingénierie de formation aux besoins des professionnels, notamment par la formation à distance (e-learning, SOOCS, etc.) ;
  - ✓ développe les collaborations avec l'Université de Genève ;
  - ✓ contribue au développement cohérent du portefeuille de la FC de la HES-SO.
- La HES-SO Genève et l'Université de Genève développent leur plateforme de collaborations en mettant en place une commission conjointe de pilotage de la formation continue, encouragent la mise sur pied de formations entièrement ou partiellement commune, développent des infrastructures communes et un portail d'accueil commun des formations continues, et partagent des outils de gestion administrative et financière des programmes.
- La HES-SO Genève favorise les approches interdisciplinaires et interprofessionnelles, contribuant à l'innovation dans les pratiques professionnelles, ceci pour mieux répondre aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

## Formation de base

Dans le cadre de ses formations bachelor et master, ainsi que de ses formations continues, la HES-SO Genève est reconnue pour ses compétences en lien avec la gestion des villes et le développement urbain.

## HEPIA

HEPIA est un centre de formation unique offrant une palette de compétences variées et reconnues au travers de ses quatre départements de la construction et de l'environnement ; des technologies industrielles ; de l'ingénierie des technologies de l'information et des sciences de la vie.

- HEPIA est une référence en matière de formation pour une gestion cohérente et durable du territoire, du paysage et de la construction. Complémentaire à l'Université de Genève, elle a mis en place deux centres reconnus, l'un en matière de gestion énergétique au niveau du territoire et l'autre en urbanisme appliqué.
- Reconnue pour la qualité de ses ingénieurs-concepteurs, elle propose des orientations spécifiques dans le cadre de deux centres importants, l'un de mécanique des fluides au service de l'énergétique industrielle et l'autre de bio-ingénierie au service de la santé humaine, ce dernier étant intégré au Campus Biotech de Genève. La microtechnique horlogère est un des piliers d'un pôle genevois de l'horlogerie, en collaboration avec le design horloger de la HEAD.
- Sa filière Ingénierie des technologies de l'information, unique en Suisse et devenue incontournable pour les entreprises, s'impose comme un standard. Elle a évolué pour intégrer tous les aspects des métiers représentés par la HES-SO.
- Elle est un centre d'innovation reconnu en matière de gestion de l'environnement au sens large. Son expertise se profile en particulier dans le domaine de la biodiversité en ville et pour toutes les questions d'agriculture de proximité et de protection des sols.

## HEG

La HEG est reconnue pour ses thématiques spécifiques enseignées au sein de ses quatre filières Economie d'entreprise, International business management, Information documentaire et Informatique de gestion. Ses filières uniques en Information documentaire (devenue Sciences de l'information) et International business management proposent des cursus en allemand et en anglais en phase avec les enjeux nationaux et internationaux.

- La HEG propose une formation bachelor/master qui répond aux besoins du marché de l'emploi et reflète ses axes thématiques prioritaires en matière d'enseignement : banque et finance (organisation bancaire/back office), négoce international, management durable et responsabilité sociétale, gestion de l'information, et analyse et développement de système informatique de gestion.
- Parmi ses domaines d'expertise, l'orientation Banque et finance de la filière Economie d'entreprise s'impose comme le cursus professionnel de référence.
- La dimension économie internationale de sa filière International Business Management (IBM) est renforcée par des options majeures spécifiques qui accueillent également des étudiants d'autres HES et de l'Université de Genève.
- Elle se positionne de manière claire et complémentaire avec la Faculté d'Economie et de management (GSEM) de l'Université de Genève et collabore étroitement avec elle.

## HEAD

La HEAD offre un large choix de formations de haut niveau en Arts visuels, Cinéma et Design. Par sa pédagogie centrée sur les projets des étudiant-e-s, elle est amenée à développer de nombreuses collaborations avec les milieux culturels et professionnels.

- Sous l'impulsion de la HEAD, le champ du design horloger qui s'inscrit dans sa filière Design industriel et de produits est devenu un domaine d'expertise reconnu. Cette évolution se reflète par la création d'une chaire horlogère engageant une collaboration serrée avec HEPIA, ainsi qu'avec d'autres partenaires institutionnels et industriels.
- Elle a élargi le champ de compétences de sa filière Architecture d'intérieur à la problématique de la création de mobilier contextualisé en adéquation avec les usages et les espaces. Après l'abandon récent d'un Master national en Architecture d'intérieur, il convient de développer une nouvelle formation, sous la forme d'une orientation du Master HES-SO en Design ou encore du Master en Architecture, pour les étudiants en Architecture d'intérieur. Ainsi, l'offre de formation de la HEAD – Genève proposera un cursus complet BA-MA dans toutes ses disciplines d'enseignement.
- Elle a renforcé son Orientation Media design autour des champs du Game design et des objets interactifs, du Motion design, des generative graphics ; du web, mobile media & user experiences. La multiplicité de ces approches permet de réaffirmer et préciser encore la complémentarité de l'offre Master proposée par la HEAD.
- La HEAD, qui répond au défi d'un ancrage local et régional des classes préparatoires genevoises plus fort, a notamment conclu des conventions de partenariat avec les classes préparatoires d'autres cantons et de France voisine.
- La HEAD et la HEM se sont rapprochées dans les champs professionnels transversaux aux deux écoles (performance, cinéma, espaces sonores et musiques électroniques).

## HEM

La HEM, en tant qu'institution de tradition, couvre l'intégralité du champ historique et actuel de la musique occidentale. Communauté artistique et pédagogique de qualité internationale, elle est fortement intégrée au sein d'un réseau académique et professionnel régional, national et international.

- La HEM a renforcé son recrutement régional à travers la mise en place de filières préprofessionnelles d'excellence en collaboration avec le DIP.
- Elle offre un bachelor en Education musicale, compatible avec les standards internationaux et ouvert de manière critique aux évolutions méthodologiques et didactiques.
- Elle offre un master en Ethnomusicologie en collaboration avec les Universités de Genève et de Neuchâtel.
- Elle a intégré la dimension sociétale dans sa formation à travers des partenariats régionaux et internationaux (médiation culturelle, petite enfance, personnes âgées ou handicapées, musique en milieux difficiles ou en situation de conflit).
- Elle a développé son offre en matière de métiers para-musicaux (musicothérapie, management, médias électroniques).
- La HEAD et la HEM se sont rapprochées dans les champs professionnels transversaux aux deux écoles (performance, cinéma, espaces sonores et musiques électroniques).

## HEdS

La HEdS, en réponse aux enjeux du système de santé, se profile par ses méthodes pédagogiques innovantes permettant de stimuler la collaboration et la communication interprofessionnelle. Ces méthodes sont intégrées dans l'enseignement de ses cinq filières qui représentent autant de professions de la santé, soit nutrition et diététique, physiothérapie, technique en radiologie médicale, sage-femme et soins infirmiers.

- La HEdS a ancré l'interprofessionnalité dans les programmes de bachelor, en partenariat avec la Faculté de médecine de l'Université de Genève.
- Elle a inséré des pratiques d'enseignement et d'évaluation novatrices en favorisant l'enseignement par simulation et l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

- Elle a orienté l'offre de formation sur les pratiques hospitalières, ainsi que sur les pratiques domiciliaires, ambulatoires et de réseaux de soins, et ceci en étroite collaboration avec les partenaires de terrain que sont les HUG, l'IMAD, la FEGEMS, les cliniques privées et Cité génération.
- En partenariat avec la Faculté de médecine dans le cadre du centre interprofessionnel de simulation, elle y a renforcé et développé ses activités, notamment en ouvrant le partenariat aux Hôpitaux universitaires de Genève (HUG).
- Dans le but d'assurer l'accréditation de ses filières de formation, elle garantit l'adéquation de ses programmes bachelor avec les référentiels de compétences de la KFH, les nouveaux plans d'études cadres de la HES-SO et les exigences de la future loi sur les professions de la santé.

## HETS

La HETS est une communauté formative, porteuse de valeurs humanistes et de créativité en matière d'enseignement. Les deux disciplines du travail social et de la psychomotricité contribuent à resserrer les liens sociaux entre les individus, en favorisant l'autonomie, la participation sociale et l'accès à la citoyenneté, en soutenant la diversité et en luttant contre les discriminations.

- La HETS assoit ses pôles d'expertise en articulant enseignement et recherche, notamment dans ses thématiques spécifiques par rapport aux quatre sites romands de formation en travail social :
  - enjeux sociaux du milieu urbain, dont notamment migration et société multiculturelle
  - exclusion, précarité économique et sociale, politiques sociales
  - citoyenneté et participation
  - handicap, école inclusive
  - enjeux transfrontaliers et organisations internationales
  - liens corps, mouvement et psychisme
- Elle renforce la dimension de l'alternance tout au long de la formation, qui est basée sur l'expérimentation dans les terrains, et développe de nouveaux modèles de formation pratique (vidéo, simulation).
- Elle a stabilisé l'ancrage de la filière Psychomotricité, notamment par la délivrance d'une formation de niveau master conjointe avec l'Université de Lausanne.

## Formation continue

Les six écoles de la HES-SO Genève proposent une offre de formation continue cohérente et complémentaire dans leurs domaines spécifiques de formation et de recherche.

## HEPIA

- HEPIA est leader dans les domaines de la nature, du paysage et de la formation 3D.
- Les formations continues dans le domaine de l'énergie sont continuellement renouvelées au service des professionnels, soutenant ainsi le développement durable de la région.

## HEG

- L'Executive MBA proposé par la HEG est devenu le catalyseur de la formation continue.
- La HEG a élargi son offre en DAS de spécialisation, à l'instar de l'ouverture du DAS en Management appliqué.

## HEAD

- La HEAD contribue significativement au MAS en Luxury Management, proposé par la HEG.
- Elle a imaginé de nouveaux formats de formations continues, ciblés vers des publics spécifiques et de durée courte, ceci en complément, voire en articulation, avec des formations certifiantes existantes.

## HEM

- La HEM a tiré les conséquences de l'évolution typologique de ses formations initiales (théorie, pédagogie, cultures extra-occidentales) pour réaménager de manière cohérente son offre globale de formation continue.
- Elle a élargi son offre dans les champs de compétences de la médiation, du management et de la musicothérapie.

## HEdS

- Grâce à la pluralité de ses compétences et expertises, la HEdS est le partenaire incontournable pour la formation continue des professionnels de la santé.
- Elle propose des formations postgraduées qui répondent aux exigences des examens fédéraux dans les champs d'approfondissement des différentes disciplines, notamment des soins infirmiers.

## HETS

- La HETS a mis en place un système de formation continue, organisé autour d'axes thématiques et permettant une progression par étape.
- Le CEFOC, son centre de formation continue courte et certifiante des métiers du social, est reconnu au niveau romand pour ses prestations innovantes, qui anticipent les évolutions et besoins des terrains.
- Elle a valorisé le regard croisé entre les champs santé et social en cultivant de nouvelles synergies avec l'Université de Genève et avec d'autres institutions au sein des domaines HES-SO ou encore l'IHEID.

## Objectifs transversaux de la HES-SO Genève

Objectifs de développement stratégique
Offrir des conditions d'études attractives et équitables
Offrir des formations axées sur la pratique et répondant aux besoins de la collectivité et aux aspirations des étudiants
Assurer le niveau professionnalisant du Bachelor
Stimuler les méthodes d'apprentissages innovantes en intégrant les technologies et les professionnels de terrain
Renforcer (ou maintenir) les voies d'accès de la maturité professionnelle et de la maturité spécialisée
Gérer les cursus en adéquation avec les besoins du marché du travail et les besoins sociétaux
Favoriser le suivi des formations en emploi et à temps partiel visant à faciliter la conciliation études et vie professionnelle
Encourager la relève par le développement de co-tutelles de thèse et l'augmentation des effectifs dans les domaines santé et MINT, souffrant d'une pénurie de personnel qualifié
Développer une offre de formation continue pérenne et répondant aux besoins des professionnels de terrain

## 4. Recherche appliquée/création et développement

### Enjeux généraux

- Les six écoles de la HES-SO Genève déploient leurs recherches dans **leurs instituts** en étroite collaboration avec des partenaires privés et publics de la région. Elles identifient des **axes prioritaires de recherche** qui sont en phase avec les défis de la région et sont complémentaires aux autres pôles de la HES-SO et de l'Université de Genève.
- Soucieuse de développer des recherches appliquées différentes de celles menées dans les HEU, la HES-SO Genève privilégie les recherches dont le questionnement initial est issu de **problématiques relevées par les acteurs de terrain** et dont les résultats favorisent le processus d'innovation. Ces derniers sont évidemment transférables vers les milieux professionnels.
- Les écoles de la HES-SO Genève **diversifient leurs sources de financement** et **augmentent la part des fonds de tiers**. Avec la HES-SO, la HES-SO Genève met en place des incitatifs financiers.
- La HES-SO Genève favorise la collaboration, la stimulation et l'émergence d'idées de manière à ce que les chercheurs et les acteurs des milieux économiques et industriels élaborent ensemble des projets de recherche et d'innovation. Pour ce faire, la HES-SO Genève, en partenariat avec l'Université de Genève et l'Office de promotion des industries et technologies (OPI) a mis en place le **Geneva Creativity Center**.
- La HES-SO Genève prévoit de développer un **centre de transfert de technologie/plateforme d'innovation** permettant d'accueillir des laboratoires communs, des start-up et spin-off dans des domaines à haut niveau de technologie de toutes les unités de l'Université de Genève et de la HES-SO Genève. Elle participe également au Parc suisse de l'innovation.
- La HES-SO Genève assure sa crédibilité et la qualité de son enseignement, des diplômes qu'elle délivre et de ses chercheurs par l'adoption d'un **dispositif d'éthique et de déontologie**.

### Collaborations, partenariats et ancrage régional

- La HES-SO Genève augmente sa capacité à pouvoir satisfaire à la **demande de recherches appliquées** (market pull) et de prestations de services, en **mutualisant ses ressources au sein d'instituts** et en développant des **collaborations** avec d'autres écoles HES et universités.
- Elle favorise les collaborations inter-écoles autour des problématiques urbaines et de gestion des villes.
- Les six écoles de la HES-SO Genève déploient la recherche dans leurs instituts, en collaboration avec des partenaires privés et publics de la région. Elles identifient des **axes prioritaires de recherche qui sont en phase avec les défis de la région** et complémentaires aux autres pôles de la HES-SO et de l'Université de Genève.
- Les écoles de la HES-SO Genève s'attachent à établir des **conventions de partenariat** avec les milieux professionnels locaux, afin de soutenir les projets de recherches initiés par les terrains, favoriser l'offre de prestations de service et développer les partenariats en formation pratique.

### Valorisation

- Les recherches menées par les écoles de la HES-SO Genève répondent aussi aux **standards internationaux de qualité**. C'est pourquoi la HES-SO Genève attache de l'importance à la valorisation des résultats dans les revues scientifiques avec comité de lecture, à l'évaluation par les pairs et aux compétences du personnel de recherche. Elle favorise des formes de valorisation de type brevet, licence, start up, etc... .
- Afin de mieux répondre aux besoins des partenaires, d'attirer des étudiants dans les formations et de proposer des enseignements de niveau HES, la HES-SO Genève **valorise les résultats de ses recherches respectivement auprès des professionnels, du grand public et des étudiants**. Les

Editions ies, dont la notoriété et la visibilité ont été renforcées, sont un bel exemple de valorisation de la recherche menée à la HETS.

## Recherche appliquée/création et développement écoles

Dans le cadre de ses recherches et prestations de services, la HES-SO Genève est reconnue pour ses compétences en lien avec la gestion des villes et le développement urbain.

### HEPIA

HEPIA associe un institut de recherche à chacun de ses quatre départements. Par son large spectre de formation, elle couvre une très large échelle de compétences qui sont reconnues par ses différents partenaires.

- HEPIA, dans le cadre de son institut inPACT, apporte des réponses concrètes en adéquation avec les méthodes et technologies d'analyse de projet les plus récentes, dans les domaines paysagers, architecturaux et d'ingénierie du bâtiment.
- Son institut inSTI est un partenaire de choix pour le tissu industriel régional et les collectivités dans quatre domaines spécifiques : bio-ingénierie, éco-ingénierie, mécanique des fluides appliquée aux domaines de l'énergie, et matériaux, horlogerie, nanotechnologies et conceptions microtechniques.
- Ses activités au sein de l'institut inTNE s'intègrent dans le cadre de recherches transversales et multidisciplinaires. Elles se développent dans les domaines de l'agronomie et de la gestion de la nature, plus spécifiquement en écologie et gestion des milieux naturels et aménagés, et en fonctions environnementales sous pressions anthropiques dans les agroécosystèmes.
- Son institut inIT regroupe des chercheurs dont les activités s'articulent autour des technologies de l'information et de la communication dite à grande échelle. Ses axes principaux couvrent les systèmes embarqués et temps réel, les systèmes distribués à grande échelle et les interactions société-machine.
- Elle a accru l'utilisation de la plateforme du Geneva Creativity Center et y a développé une approche novatrice entre technologies, arts et société.

### HEG

La HEG jouit d'une image excellente en matière de recherche appliquée et développement. Les partenaires publics et privés se tournent naturellement vers l'école pour développer des solutions innovantes et porteuses de valeur ajoutée dans ses domaines d'expertise.

- La gestion et l'organisation étant le cœur de métier, la HEG mène de nombreux projets interdisciplinaires en collaboration avec les autres écoles de la HES-SO Genève.
- Elle a développé un centre de recherche appliquée commun avec la faculté d'Economie et de management (GSEM) de l'Université de Genève, qui offre un service à la Cité dans les domaines de l'économie, de la gestion et des problématiques liées à la société.

### HEAD

La HEAD développe une recherche indissociable de la pratique (recherche-création), contribuant au développement de la culture et de l'économie créative. L'artiste ou le designer chercheur est un véritable acteur de l'innovation.

- La HEAD entend, malgré des conditions-cadres encore difficiles pour les HES en Art et Design (critères FNS par exemple), conduire des **projets de grande envergure, notamment interdisciplinaires**, impliquant plusieurs instituts (HES, universités ou autres instituts).

- Elle soutient les publications, les expositions et toutes autres formes innovantes de présentation et de valorisation des résultats de la recherche.

## HEM

La HEM a développé son volume de recherche artistique et la visibilité de celle-ci, accru la proportion de fonds de tiers, ajusté son offre d'enseignement en fonction des résultats obtenus et mis en œuvre une politique de recrutement adaptée à cette fin.

- La HEM a mis en œuvre sa stratégie spécifique de développement au sein de l'Institut de Recherche en Musique et en Arts de la Scène (IRMAS) de la HES-SO en collaborant avec ses partenaires institutionnels et en veillant à élargir les participations des étudiants et des professeurs.
- Elle a renforcé ses activités de recherche dans le cadre de ses principaux pôles de compétences :
  - interprétation historiquement informée,
  - création musicale et nouvelles technologies,
  - approche de la musique par la psychologie et par les neurosciences, et
  - dialogue avec les musiques du monde.
- Elle a renforcé ses compétences pour encadrer des thèses de doctorat dans une logique de cotutelle avec le département de musicologie de l'Université de Genève.

## HEdS

La HEdS a renforcé son profil scientifique en dynamisant la recherche dans ses axes thématiques prioritaires. Elle s'appuie sur des approches méthodologiques spécifiques que sont les technologies de la santé, la recherche clinique et le transfert de connaissance.

- La HEdS a établi des pôles de compétences qui s'inscrivent dans les axes thématiques prioritaires suivants : vieillir en bonne santé, santé des femmes et de la famille, et alimentation, nutrition et santé.
- Avec la Faculté de médecine de l'Université de Genève et les HUG, elle a créé une plateforme commune de recherche en favorisant l'émergence de projets communs.

## HETS

La HETS est reconnue pour son expertise scientifique dans les domaines du travail social et de la psychomotricité. Les enjeux sociaux du milieu urbain sont au cœur des problématiques traitées, que ce soit du point de vue de l'évolution des pratiques professionnelles ou des enjeux sociopolitiques.

- Au travers des travaux menés par son centre de recherche (CERES), la HETS s'est construite une réputation dans les trois champs d'études que sont la citoyenneté, les nouveaux modes de gouvernance étatiques et associatifs, les modes d'intervention en travail social et le développement des pratiques professionnelles innovantes.
- Elle met en place une organisation autour de pôles de compétences clairement délimités, en lien avec la mise à disposition de son expertise scientifique (prestations de service).
- Elle a développé les capacités de recherche de la filière psychomotricité, en coopération avec les universités partenaires.
- Autour de partenariats ciblés avec des hautes écoles et institutions, notamment à l'échelle du Grand Genève (collaboration avec l'IREIS, institution de formation et de recherche de Rhône-Alpes), elle collabore sur plusieurs projets de recherche.

## Objectifs transversaux de la HES-SO Genève

Objectifs de développement stratégique
Développer une culture de recherche et de développement à travers les instituts des écoles
Développer la recherche répondant aux problématiques des acteurs de la région
Améliorer la qualité et les conditions-cadres de la recherche
Diversifier les sources de financement
Favoriser le processus d'innovation et le transfert de technologie vers les entreprises, institutions et autres partenaires
Valoriser les résultats de la recherche
Garantir l'intégrité scientifique

## 5. Prestations de services

### Enjeux généraux

- Les six écoles de la HES-SO Genève déploient leurs prestations de services dans **11 instituts** répondant à la demande d'expertises des partenaires privés et publics de la région.
- La HES-SO augmente sa capacité à pouvoir satisfaire à la demande de prestations de services, en **mutualisant ses ressources au sein d'instituts** et en développant des collaborations avec les autres écoles de la HES-SO et l'Université de Genève.
- La HES-SO Genève attache une grande importance aux prestations de services, notamment de par **leurs liens avec les activités de recherche** (p. ex. identification de problématiques) et l'orientation pratique des formations. Les étudiants sont régulièrement impliqués dans la réalisation de prestations de services et d'activités de recherche.
- En principe, les prestations de services proposées par la HES-SO Genève se développent en lien avec les axes prioritaires de recherche des écoles. Elles sont **autofinancées** et apportent une **valeur ajoutée par rapport** aux prestations offertes par le **secteur marchand** (privé ou public) avec lequel elle veille à entretenir une concurrence loyale.

### HEPIA

HEPIA met ses chercheurs à disposition des entreprises et, de ce fait, est devenue un partenaire incontournable dans le but de faciliter le partage de leurs compétences.

- HEPIA a accru l'utilisation de la plateforme du Geneva Creativity Center et y a développé une approche novatrice entre technologies, arts et société.
- Elle met ses laboratoires à disposition des PME en gérant un guichet genevois unique avec l'Université de Genève (Laboratoire des technologies avancées).

### HEG

La HEG est un partenaire naturel auprès des acteurs économiques de la région pour la réalisation de mandats dans le domaine de l'économie et des services. Cet échange permanent enrichit considérablement ses programmes de formation.

- La HEG a acquis une réputation en veille stratégique et en intelligence économique, ainsi qu'en sondage et études de marché.
- Sensible aux problématiques interdisciplinaires, elle a également développé une expertise liée aux enjeux sociétaux dans le domaine de la santé, en particulier dans l'interopérabilité des systèmes d'information et le Big data.

### HEAD

La HEAD est un acteur culturel majeur de la cité et un partenaire privilégié pour les milieux socio-économiques et institutionnels. Par leur implication directe dans la société, les artistes et designers contribuent à renouveler grandement les enjeux et les pratiques de l'art dans l'espace public.

- La HEAD est reconnue pour ses compétences pointues tant en Design qu'en Arts visuels :
  - en Design : production d'éléments de graphisme, signalétique ou autres identités visuelles, conception et réalisation d'aménagements architecturaux, développement et fabrication de produits industriels (en particulier : mode, bijou, accessoire), et enfin mise en œuvre de projets événementiels.
  - en Arts visuels : interventions dans les espaces publics/privés ou lors d'événements culturels (en particulier : festivals, expositions, biennales, foires).

## HEM

La HEM a la spécificité de préparer ses étudiants aux métiers de la musique en les insérant dans des productions artistiques publiques de qualité au niveau régional, national et international. Parallèlement, l'institution, reconnue pour ses compétences, met à disposition de ses partenaires institutionnels un observatoire critique des métiers de la musique.

- La HEM est un partenaire culturel majeur, en particulier dans les domaines d'expertise des pratiques musicales, de la direction et de l'éducation musicale en milieux scolaires.

## HEdS

La HEdS a étoffé son offre de prestations de service en valorisant la pluralité de ses compétences au sein du réseau socio-sanitaire de la région.

- La HEdS a acquis une réputation notamment dans les domaines d'expertise suivants :
  - gestes et mesures d'urgence pour les professionnels de la santé,
  - prévention des chutes de personnes âgées, et
  - plaies et cicatrisations.

## HETS

La HETS dispose d'une offre consolidée et structurée de prestations de services qui s'appuie sur ses compétences scientifiques, sa connaissance des institutions et associations sociales et de la santé ainsi que sur son expertise en formation d'adultes et pédagogie.

- La HETS est reconnue pour son expertise dans les champs suivants :
  - évaluation de projets et programmes du domaine psycho-social, en concertation avec les partenaires concernés, et
  - interventions professionnelles dans les institutions, accompagnement et supervision.

## Objectifs transversaux de la HES-SO Genève

Objectifs de développement stratégique
Développer une culture de prestations de services à travers les instituts des écoles
Développer des prestations de service répondant aux besoins de la collectivité
Améliorer la qualité des prestations de services et les conditions-cadres

## 6. Ressources

### Enjeux généraux

- Pour rester à la pointe et renforcer sa position, la politique de gestion des ressources de la HES-SO Genève doit être en parfaite adéquation avec la stratégie de l'institution et avec les conditions-cadres dictées par la convention intercantonale HES-SO et la loi cantonale sur la HES-SO Genève. Il s'agit en particulier de mettre en place une **gestion durable, efficiente et ajustée aux besoins**, en particulier en matière de gestion du personnel, d'infrastructures, de système d'information et de finances.
- Afin d'atteindre nos objectifs stratégiques, maîtriser nos processus, les risques et satisfaire au mandat/contrat de prestations, la HES-SO Genève a mis en place un **système de pilotage** cohérent avec celui de la HES-SO.
- Afin de clarifier la gouvernance, de permettre au DG, CD et directions d'écoles d'exercer leur responsabilités énoncées dans la loi, d'assurer une allocation des ressources efficiente, de garantir l'équité de traitement entre les membres de la communauté de la HES-SO Genève, de faciliter le partage de valeurs communes et de tenir compte des spécificités «objectives» entre les écoles, la HES-SO a **réorganisé les services communs**<sup>5</sup> (projet Archipel).

### Ressources humaines

- La HES-SO Genève est l'employeur de son personnel et, à ce titre, adopte une politique de gestion des **ressources humaines, respectueuse des personnes et efficace** et qui permet de satisfaire aux missions HES.
- D'ici à fin mars 2016, en conformité avec la typologie des fonctions définie au niveau intercantonal, la HES-SO Genève aura établi un **nouveau règlement** sur le personnel adapté aux missions HES et à la réalité du paysage des hautes écoles suisses et international.
- En outre, elle adopte une **politique d'engagement en parfaite adéquation avec les projets d'école**, permettant de choisir les meilleures ressources en regard des missions, garantissant l'adéquation des compétences aux tâches confiées et respectant l'égalité de traitement ainsi que l'égalité des chances.
- La HES-SO Genève adopte une **politique de mise-à-jour des compétences et de relève interne**, dont le plan d'actions favorise l'acquisition de compétences métiers, pédagogiques, de recherche et managériale, et notamment la mise en œuvre de la politique d'égalité des chances.
- La HES-SO Genève accorde de l'importance à la **santé et au bien-être au travail** du personnel, ainsi qu'à la formation des cadres.

### Infrastructures

- Faisant face aux mêmes problèmes, notamment le manque de surfaces et l'éparpillement des bâtiments, la HES-SO Genève et l'Université de Genève ont entamé, dès 2008, une réflexion conjointe qui a abouti à un **plan de développement des bâtiments dédiés à l'enseignement supérieur et validé régulièrement par l'autorité politique**.
- La mise en œuvre de cette politique doit conduire à la création d'un nombre limité de **grands pôles de l'enseignement supérieur à Genève** – pôles des sciences et de l'ingénierie, de santé, de gestion, des sciences humaines et sociales, des arts, des neurosciences, des relations internationales et de formation continue –, et autant de campus urbains permettant de développer

---

<sup>5</sup>Les services communs concernent les processus transversaux aux écoles et qui touchent en particulier à la gestion et l'administration de la HES-SO Genève. Ils comprennent notamment les finances, les ressources humaines, les affaires juridiques, les systèmes d'information, les bâtiments, la communication, la qualité, l'égalité des chances et les affaires estudiantines.

des synergies sur des projets académiques entre les deux hautes écoles et de rationaliser l'utilisation des locaux.

- En outre, dans le cadre de l'autonomie et dès le 1er janvier 2016, la HES-SO Genève reprend à son compte la **gestion du nettoyage, de l'entretien courant, des énergies et des locations**, sur l'ensemble du parc immobilier la concernant. Son objectif à terme est que l'Etat lui transfère les actifs, ces derniers devenant propriété de la HES-SO Genève.
- Dans la gestion de son parc immobilier, et particulièrement pour les nouveaux bâtiments, la HES-SO Genève applique les **critères de durabilité** et met en place les incitatifs pour économiser les énergies et optimiser la gestion des déchets.
- Sensible à l'accueil de ses étudiants et répondant au défi de pénurie de logements, la HES-SO Genève est engagée dans l'exploitation de **logements étudiants**.

### Systemes d'information

- Afin d'optimiser la qualité et le coût des prestations, la HES-SO Genève a décidé en 2013 de mettre en place une **direction centralisée des systèmes d'information (DSI)** composée des unités d'infrastructure, de gestion des projets informatiques, des applicatifs HES-SO et du support informatique (niveau 1, 2 et 3) incluant des supports de proximité localisés dans les écoles.
- La HES-SO Genève a une stratégie de développement des SI qui intègre les applications et les données obligatoires de la HES-SO et vise à mettre en place des **économies d'échelle** en lien avec la HES-SO et l'Université de Genève.
- En outre, comme pour les bâtiments, la HES-SO Genève va reprendre à sa charge les prestations de réseaux et télécommunications fournies par l'Etat de Genève. La HES-SO Genève propose un **plan directeur quadriennal sur l'ensemble du périmètre des SI cohérent avec celui de l'Université de Genève**.

### Pilotage et finances

- La HES-SO Genève, adopte une politique de gestion financière qui permet de maîtriser l'ensemble des processus et les risques correspondants, de responsabiliser les centres de coûts, de piloter l'institution et d'inciter la communauté de la HES-SO Genève à atteindre les objectifs fixés. A ce titre, d'ici à fin mars 2016, la HES-SO Genève va revoir l'ensemble des processus et établir un **règlement interne sur les finances**.
- En particulier, le **pilotage financier** de la HES-SO Genève doit permettre à la direction de suivre les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers à tous les niveaux de l'institution, de maîtriser les principaux risques et de satisfaire au mandat et contrat de prestations établis avec le rectorat de la HES-SO et l'Etat de Genève.
- Comme la nouvelle loi le préconise, la HES-SO Genève a également pour objectif de **rechercher activement des financements complémentaires** aux financements de la HES-SO et aux indemnités allouées par l'Etat de Genève.

### Objectifs transversaux de la HES-SO Genève

Objectifs de développement stratégique (3 maximum)
Mettre en œuvre une politique des ressources humaines en phase avec les besoins
Gérer les bâtiments de manière durable
Garantir l'adéquation des infrastructures aux besoins de formation et de recherche
Optimiser le pilotage et la gestion financière de la HES-SO Genève et de ses composantes en intégrant l'assurance qualité
Développer la relève et les possibilités de carrière

## Besoins d'investissement

Objet	Début	Fin	Montant estimés en millions	Objectif lié
HEG et SC - Site de Battelle : nouveau bâtiment et bâtiment F, Services communs et espaces commun avec UNIGE	2011	2016	50	Pôle gestion
HEdS - Site de Champel : regroupement des 2 sites et augmentation de la capacité d'accueil	2018	2022	24	Pôle santé
HEPIA: regroupement HEPIA sur un seul site Localisation en cours	2025	2030	140	Pôle sciences & ingénierie
HEM et HEAD : amélioration de la qualité pour la HEM et regroupement des sites	2021	2025	173	Pôle arts Maison de la musique

## 7. Planification de l'évaluation interne

- La HES-SO Genève applique les dispositions en matière de qualité prévues par la HES-SO et met en œuvre les décisions des organes de la HES-SO, en particulier s'agissant de l'application du **système de contrôle interne et de gestion de la qualité**. La HES-SO Genève envisage de mettre sous la même unité le SCI et le SAQ.
- La politique qualité de la HES-SO Genève s'inscrit dans une logique **d'amélioration continue**. Elle doit permettre de satisfaire aux besoins de nos différents partenaires, tant à l'interne qu'à l'externe, en nourrissant la motivation et l'engagement du personnel et des étudiants. Elle développe une **culture d'évaluation de ses différentes prestations** (formation, recherche, prestations de services) car la HES-SO Genève et ses écoles doivent pouvoir **répondre de la qualité** de ses prestations.
- La HES-SO Genève a mis en place, maintient et développe un système d'assurance qualité basé sur le **référentiel ISO 9001** sur un périmètre qui est celui du management, de l'administration et des finances, ainsi que l'évaluation de l'enseignement par les étudiants. La certification concerne la HES-SO Genève et donc ses 6 écoles.
- La HES-SO Genève a mise en place, maintient et développe un système d'assurance qualité basé sur le référentiel **EduQua pour la formation continue**. La certification concerne la HES-SO Genève et donc ses 6 écoles.
- En 2014, le SAQ de la HES-SO Genève couvre partiellement les domaines tels que définis par la LEHE. D'ici 4 ans, elle met en place une **démarche coordonnée sur le périmètre restant** : enseignement de base, recherche et prestations de services. En phase avec la démarche de la HES-SO, elle documente chaque critère/standard des directives d'accréditation de la LEHE (ou standard ENQA).
- La HES-SO Genève favorise, autant que possible, la « **standardisation des résultats** » plutôt que des procédés, parce que la première est plus motivante, plus souple et permet de stimuler les écoles par le benchmarking. Il s'agit notamment de définir le niveau d'excellence et de performance à atteindre.

Processus à évaluer	Année
Processus enseignement de base sur les 6 écoles (filière d'études)	2016
Processus recherche appliquée et développement (instituts)	2017
Processus prestations de services (instituts)	2018
Processus formations continue (services de FC)	2019
Processus management (SC, directions, SAQ)	2019

## 8. Conclusion

Parmi les différents enjeux et objectifs de développement stratégique présentés dans ce document, voici ci-dessous ceux qui constituent une condition indispensable au développement futur ou à la pérennité de la HES-SO Genève et de ses écoles.

Tout en collaborant étroitement avec l'Université de Genève, la **HES-SO Genève** renforce son ancrage « HES » dans toutes ses missions, d'une part en répondant aux besoins des acteurs régionaux avec lesquels elle entretient des liens étroits et, d'autre part, en étant la clé de voûte de la formation professionnelle de base à Genève.

**HEPIA** fait évoluer ses cursus vers un enseignement par projet ou par problème, permettant de conserver des compétences métiers fortes et professionnalisantes, tout en travaillant davantage de manière interdisciplinaire.

La **HEG** absorbe la croissance de ses étudiants sur un campus doté d'un nouveau bâtiment, en maintenant un taux d'employabilité très élevé de ses diplômés.

A travers le raffermissement de son ancrage suisse, tant au niveau des enseignants que des étudiants, la **HEAD** entend imposer ses masters en Design.

La **HEM** se recentre géographiquement afin de pouvoir opérer au regroupement de ses activités et adapte ses infrastructures à ses besoins et à ses ambitions.

La **HEdS** développe ses bâtiments sur le site de Champel lui permettant d'y regrouper toutes ses filières, d'augmenter sa capacité d'accueil notamment en soins infirmiers pour faire face à la pénurie et de renforcer ses collaborations avec la Faculté de médecine.

Enfin, pour pérenniser une formation et une recherche centrées sur les enjeux de terrain, la **HETS** oriente la relève de son corps professoral vers des profils alliant pratique professionnelle et parcours académique pointu.

## 9. Annexes

Liste des documents annexés

- Projets d'école préavisés par les conseils académiques

## 10. Glossaire

<b>HEPIA</b>	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève
<b>HEG</b>	Haute école de gestion de Genève
<b>HEAD</b>	Haute école d'art et design – Genève
<b>HEM</b>	Haute école de musique de Genève
<b>HEdS</b>	Haute école de santé de Genève
<b>HETS</b>	Haute école de travail social de Genève
<b>BA</b>	Bachelor, diplôme de haute école défini par le processus de Bologne et consacrant la fin du premier cycle d'une durée de 3 ans (180 crédits ECTS)
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CEFOC</b>	Centre de formation continue de la HETS
<b>CFC</b>	Certificat fédéral de capacité, titre officiel délivré par les pouvoirs publics
<b>CI</b>	Corps intermédiaire (catégorie de personnel) à la HES-SO Genève
<b>CP</b>	Corps professoral (catégorie de personnel) à la HES-SO Genève
<b>DAS</b>	Diploma of Advanced Studies, diplôme de formation continue (30 crédits ECTS minimum et un travail écrit)
<b>DGEO</b>	Direction générale de l'enseignement obligatoire de l'Etat de Genève
<b>DGES II</b>	Direction générale de l'enseignement secondaire II de l'Etat de Genève
<b>DIP</b>	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport de l'Etat de Genève
<b>DoRE</b>	Instrument de recherche du FNS, qui permet de soutenir la recherche dans les HES en Suisse
<b>ECAL</b>	Ecole cantonale d'art de Lausanne (équivalente de la HEAD – Genève)
<b>ECTS</b>	Système européen de transfert et cumul de crédits, qui permet de décrire un programme de formation en attachant des crédits
<b>EMBA</b>	Executive Master of Business Administration, diplôme de formation continue (60 crédits ECTS minimum, un travail écrit et éventuellement un stage)

<b>EPT</b>	Equivalent plein temps, qui permet de mesurer la charge de travail
<b>FacMed</b>	Faculté de médecine de l'Université de Genève
<b>FC</b>	Formation continue
<b>FEGEMS</b>	Fédération genevoise des établissements médico-sociaux
<b>FNS</b>	Fonds national suisse de la recherche scientifique, chargé par la Confédération de soutenir la recherche fondamentale et la relève scientifique au moyen de fonds publics
<b>GSEM</b>	Geneva School of Economics and Management, Faculté d'économie et de management de l'Université de Genève
<b>HEU</b>	Haute école universitaire en Suisse (équivalent à université)
<b>HUG</b>	Hôpitaux universitaires de Genève
<b>IHEID</b>	Institut de hautes études internationales et du développement de Genève, qui délivre principalement des titres de niveaux master et doctorat
<b>IMAD</b>	Institution genevoise de maintien à domicile
<b>IREIS</b>	Institut Régional et Européen des métiers de l'Intervention Sociale
<b>KFH</b>	Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses
<b>MA</b>	Master, diplôme de haute école défini par le processus de Bologne et consacrant la fin du second cycle d'une durée de 18 mois à 2 ans (90 ou 120 crédits ECTS)
<b>MAS</b>	Master of Advanced Studies, diplôme de formation continue (60 crédits ECTS minimum, un travail écrit et éventuellement un stage)
<b>MBA</b>	Master of business administration, diplôme de formation continue (60 crédits ECTS minimum, un travail écrit et éventuellement un stage)
<b>MINT</b>	Définit les domaines mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques
<b>MOOCS</b>	Massive Open Online Course, cours en ligne ouverts et massifs
<b>MP</b>	Maturité professionnelle, diplôme post-CFC reconnu au niveau national donnant accès aux hautes écoles, en particulier aux filières concernées des HES en Suisse
<b>MS</b>	Maturité spécialisée, diplôme reconnu au niveau national donnant accès aux hautes écoles, en particulier aux filières concernées des HES en Suisse
<b>N&amp;D</b>	Filière Nutrition et diététique de la HEdS
<b>OFPC</b>	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue à Genève

<b>OPI</b>	Office de promotion des industries et technologies à Genève
<b>Ra&amp;D</b>	Recherche appliquée et de développement, l'une des missions d'une haute école
<b>RI</b>	Relations internationales, l'une des missions d'une haute école
<b>SC</b>	Services communs de la HES-SO Genève
<b>SF</b>	Filière Sage-femme de la HEdS
<b>TRM</b>	Filière Technique en radiologie médicale de la HEdS
<b>TS</b>	Filière Travail social de la HETS
<b>UNIGE</b>	Université de Genève
<b>UNINE</b>	Université de Neuchâtel
<b>UNIL</b>	Université de Lausanne
<b>VAE</b>	Validation des acquis de l'expérience, qui permet d'obtenir une certification en reconnaissant l'expérience professionnelle