



## CONVENTION D'OBJECTIFS QUADRIENNALE 2017 à 2020

entre

**les cantons de Berne, de Fribourg, de Vaud, du Valais, de Neuchâtel, de Genève et du Jura,**  
représentés par le Comité gouvernemental de la HES-SO

et

**la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (ci-après HES-SO),**  
représentée par le Rectorat de la HES-SO,

### Préambule

La Convention intercantonale sur la HES-SO du 26 mai 2011 est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Elle prévoit en son article 5 que les cantons partenaires concluent avec la HES-SO une convention d'objectifs quadriennale (ci-après la convention d'objectifs).

La présente convention d'objectifs constitue le premier exercice de contractualisation entre d'une part, les cantons partenaires, représentés par le Comité gouvernemental de la HES-SO (ci-après Comité gouvernemental), et d'autre part, la HES-SO, représentée par le Rectorat de la HES-SO (ci-après Rectorat), pour une période de 4 ans. Elle précise les missions de la HES-SO et les objectifs à atteindre pour la période 2017-2020.

La démarche adoptée pour l'élaboration de ce document s'appuie sur la Convention intercantonale sur la HES-SO du 26 mai 2011, dont l'article 19 prévoit que le Comité gouvernemental détient la compétence de « définir la convention d'objectifs sur la base des propositions émanant des cantons et du Rectorat de la HES-SO ». La convention d'objectifs offre ainsi une vision d'ensemble des positions partagées par les cantons partenaires.

Au niveau de sa structure et de son contenu, la présente convention d'objectifs est structurée autour des 4 « axes stratégiques » majeurs que sont la formation, la recherche appliquée et développement, les contributions à la société et la politique institutionnelle, lesquels permettent d'identifier les activités fondamentales et d'apprécier les développements institutionnels et financiers. Chacun de ces quatre axes est décliné en une série d'« objectifs » qui représentent les lignes de force principales pour la période concernée en matière d'accomplissement des axes stratégiques. Ces objectifs sont ensuite opérationnalisés à l'aide d'« actions » de mise en œuvre ou « priorités », dont le degré de réalisation peut être suivi à l'aide d'indicateurs.

*NB :*

*Sauf indication contraire, il y a lieu de considérer que les termes utilisés s'entendent au féminin comme au masculin.*

## 1. Formation

### **Objectif 1.1**

Offrir des formations attractives et de qualité qui répondent aux besoins des employeurs et de la société, en particulier du tissu économique, social, sanitaire et culturel régional.

#### **Actions/Priorités**

- S'assurer de l'adéquation entre les formations HES et les besoins du tissu économique, social, sanitaire et culturel régional.
- Garantir le caractère professionnalisant du bachelor et limiter le développement des masters.
- Développer l'innovation pédagogique.
- Favoriser le développement de stages et de modules d'expériences pratiques dans les cursus.

#### **Critères d'évaluation**

- Sondage auprès des employeurs représentatifs (notamment critères d'employabilité, satisfaction et facilité à trouver du personnel)
- Taux d'activité des diplômés HES-SO
- Taux de chômage des diplômés BA une année après l'obtention du diplôme
- Nombre de masters HES
- Nombre de masters conjoints
- Liste des projets réalisés en matière d'innovation pédagogique

#### **Remarque :**

*Réalisation dans le cadre de l'auto-évaluation de la HES-SO et des hearings projetés avec les employeurs une fois à la fin des quatre ans. Résultats à détailler par domaine, par filière et par site.*

*Sources : OFS et rapports d'activité.*

### **Objectif 1.2**

Développer des partenariats et collaborations entre différentes hautes écoles.

#### **Actions/Priorités**

- Développer des synergies à travers des approches interdisciplinaires, interinstitutionnelles et interprofessionnelles.
- Renforcer les collaborations entre la HES-SO et les HEU au niveau master.
- Développer en codirection avec les HEU des thèses de doctorat avec composante appliquée.

#### **Critères d'évaluation**

- Nombre de travaux de master interinstitutionnels HES-HEU
- Nombre de codirections de thèses HES-HEU
- Liste des filières de formation de base interdisciplinaires, interinstitutionnelles et interprofessionnelles
- Liste des programmes réalisés au niveau doctoral avec la participation des HES

#### **Remarque :**

*Différencier les deux types de travaux de masters, institutionnalisés et non institutionnalisés.*

*Source : rapports d'activité.*

### **Objectif 1.3**

Favoriser l'accès à la HES-SO en priorité par des voies spécifiques (maturité professionnelle et maturité spécialisée).

#### **Actions/Priorités**

- Privilégier l'admission par les filières MP et MS, en veillant à l'adéquation avec les exigences pratiques du bachelor HES.
- S'assurer que les détenteurs d'une maturité gymnasiale privilégient, dans la mesure du possible, la voie d'un stage pratique afin de répondre à l'exigence d'une année d'expérience professionnelle.
- Consolider les formes alternatives d'accès aux formations de base (VAE, admission sur dossier).

#### **Critères d'évaluation**

- Nombre d'étudiants OFS immatriculés (au 15 octobre de l'année considérée)
- Admissions :
  - parts d'admissions sur dossier (ASD)
  - part d'admissions par filière Maturité professionnelle (MP)
  - part d'admissions par filière Maturité spécialisée (MS)
  - part d'admissions par maturité gymnasiale (RRM)
- Nombre de demandes d'admission et d'admissions effectives avec admission sur dossier et VAE

#### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par filière et par site.*

*Source : rapports d'activité.*

## 2. Recherche appliquée et développement (Ra&D)

### Objectif 2.1

Promouvoir une Ra&D de haute qualité avec un fort ancrage régional.

#### **Actions/Priorités**

- Développer un plan d'action pour la Ra&D au niveau de chaque haute école en collaboration avec le domaine concerné et en cohérence avec la stratégie de celui-ci.
- Contribuer à soutenir la relève scientifique des hautes écoles, par le développement d'un corps intermédiaire et par la création de programmes spécifiques destinés à valoriser des chercheurs de haut niveau venant de la pratique.
- Développer la collaboration avec les milieux professionnels dans le questionnement visant la définition des programmes de recherche.
- Développer l'implication des usagers et des bénéficiaires dans la définition des programmes de recherche et la production des connaissances où cela est pertinent.
- Développer des projets communs avec l'économie et les projets régionaux (CTI/Innosuisse).

#### **Critères d'évaluation**

- Plans d'action en cohérence avec la stratégie Ra&D du domaine développé par chaque haute école (rapports d'activité et stratégie académique des domaines)
- Description de la diversité des projets de développement de la relève
- Nombre de projets de recherche par catégorie
- Nombre de prestations de service par catégorie obtenu avec les milieux professionnels
- Liste et description des actions entreprises pour impliquer les usagers

#### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

*Source : rapports d'activité.*

## **Objectif 2.2**

Diversifier les sources de financement de la Ra&D.

### **Actions/Priorités**

- Renforcer la capacité des hautes écoles de type HES à acquérir des fonds de tiers (en particulier des fonds CTI/Innosuisse).
- Développer des recherches en adéquation avec les stratégies nationales.

### **Critères d'évaluation**

- Part des fonds de tiers s/total des fonds alloués aux projets Ra&D HES-SO :
  - part des fonds européens
  - part des fonds FNS
  - part des fonds CTI
  - part des fonds privés
  - part d'autres fonds
- Description des actions entreprises en adéquation avec les stratégies nationales
- Nombre de projets recherche en adéquation avec les stratégies nationales

### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

*Source : rapports d'activité.*

## **Objectif 2.3**

Développer la contribution des hautes écoles à l'innovation.

### **Actions/Priorités**

- Mettre en valeur l'innovation technologique, sociale, culturelle et sanitaire.
- Promouvoir le transfert des connaissances et des savoir-faire vers la pratique / les prestations de service.
- Favoriser les collaborations inter-domaines et interinstitutionnelles.
- Etablir des contacts avec les institutions de promotion de l'innovation, notamment le parc suisse de l'innovation.

### **Critères d'évaluation**

- Nombre de cession des droits de propriété intellectuelle (contrat par lequel les droits de propriété intellectuelle, par exemple ceux couverts par un brevet, sont cédés à un tiers [personne ou organisation])
- Nombre de transferts accomplis par nature en termes de compétences, personnes et spin-off (rapports d'activité)
- Nombre des collaborations inter-domaines et interinstitutionnelles par nature
- Nature et envergure de la participation au PSI

### **Remarque :**

*Source : rapports d'activité.*

### 3. Contributions à la société

#### Objectif 3.1

Promouvoir l'offre de formations dans les domaines où il y a pénurie de main d'œuvre.

##### **Action/Priorité**

- Participer aux dispositifs visant à augmenter l'intérêt pour les domaines MINT (mathématiques, informatiques, sciences de la nature, techniques) et de la santé, en fonction des contextes régionaux et sectoriels.

##### **Critère d'évaluation**

- Nombre d'étudiants par filière dans les domaines MINT et santé.

##### **Remarque :**

Sources : statistiques HES-SO.

#### Objectif 3.2

Valoriser l'expertise des hautes écoles dans le tissu économique, social, culturel et sanitaire régional.

##### **Actions/Priorités**

- Renforcer la position des hautes écoles en tant que partenaires locaux et reconnus pour leurs prestations.
- Promouvoir l'offre de prestations de service des hautes écoles auprès des acteurs économiques et institutionnels locaux et des administrations publiques.

##### **Critère d'évaluation**

- Chiffre d'affaire et type des prestations de service (en millions CHF)

##### **Remarque :**

Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.

#### Objectif 3.3

Faire connaître davantage la marque « HES » dans la société.

##### **Action/Priorité**

- Promouvoir et mettre en valeur les réalisations du personnel d'enseignement et de recherche et des étudiants.

##### **Critères d'évaluation**

- Plan d'action
- Nombre de manifestations et initiatives

##### **Remarque :**

Source : rapports d'activité.

### **Objectif 3.4**

Viser l'autofinancement de la formation continue.

#### **Action/Priorité**

- Développer une formation continue en adéquation avec les besoins du terrain et qui répond aux nécessités du marché.

#### **Critères d'évaluation**

- Degré d'autofinancement de la formation continue
- Volume financier généré par la formation continue (en millions CHF)

#### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

## **4. Politique institutionnelle**

### **Objectif 4.1**

Evaluer et adapter le fonctionnement institutionnel de la HES-SO.

#### **Actions/Priorités**

- Evaluer la pertinence de l'organisation des prestations du Rectorat et des services centraux d'une part, et des hautes écoles d'autre part, sous l'angle de leur efficacité et efficience.
- Assurer la cohérence entre le modèle financier de la HES-SO et le cadre de financement de la LEHE.
- Assurer une application cohérente du cadre légal au niveau intercantonal et fédéral.
- Effectuer une évaluation du fonctionnement du cycle stratégique de la HES-SO.

#### **Critères d'évaluation**

- Degré d'avancement de la mise en œuvre du système de contrôle interne (SCI)
- Degré d'avancement de la réforme du cadre financier (HES-SO)
- Degré de transparence et de cohérence du cadre légal (HES-SO) :
  - publication des textes légaux
  - rapport de la Commission intercantonale de recours

#### **Remarque :**

*Sources : rapports d'évaluation, rapports d'activité.*

#### **Objectif 4.2**

Assurer l'accréditation institutionnelle.

##### **Action/Priorité**

- Mener les travaux en vue de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO.

##### **Critère d'évaluation**

- Degré de mise en œuvre

##### **Remarque :**

Source : rapports d'activité.

#### **Objectif 4.3**

Assurer la transparence.

##### **Actions/Priorités**

- Assurer la lisibilité, la cohérence et la transparence des processus HES-SO.
- Assurer la redevabilité de la HES-SO envers les administrations cantonales responsables (« accountability ») en contrepartie de sa plus grande autonomie en matière de direction de l'institution et de conduite opérationnelle.
- Assurer la transmission de toute information permettant aux administrations cantonales responsables d'assumer leurs missions.

##### **Critère d'évaluation**

- Qualité de la documentation produite par la HES-SO et diligence face aux demandes des cantons

#### **Objectif 4.4**

Renforcer les échanges et la mobilité.

##### **Action/Priorité**

- Développer les liens des hautes écoles et de la HES-SO sur les plans national et international.

##### **Critères d'évaluation**

- Nombre d'étudiants in/out (en Suisse, hors HES-SO)
- Nombre d'étudiants in/out (avec l'étranger)
- Nombre de collaborateurs in/out (en Suisse, hors HES-SO)
- Nombre de collaborateurs in/out (avec l'étranger)
- Nombre d'accords avec des hautes écoles suisses et étrangères

##### **Remarque :**

Source : rapports d'activité.

#### **Objectif 4.5**

Favoriser l'intégration professionnelle des diplômés.

##### **Actions/Priorités**

- Développer et animer un réseau d'alumni.
- Favoriser le partage d'informations entre étudiants, personnel d'enseignement et de recherche et professionnels des domaines en particulier en vue de favoriser une première expérience professionnelle.

##### **Critères d'évaluation**

- Nombre de « Career days »
- Liste des réseaux existants d'alumni
- Liste des autres actions réalisées

##### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

*Source : rapports d'activité.*

#### **Objectif 4.6**

Consolider le caractère multilingue de l'institution.

##### **Actions/Priorités**

- Consolider la stratégie en matière de multilinguisme.

##### **Critères d'évaluation**

- Nombre de diplômes avec mention bilingue
- Nombre de filières bi- ou multilingues

##### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

### **Objectif 4.7**

Maîtriser les coûts.

#### **Actions/Priorités**

- Evaluer la durée effective des études et le cas échéant proposer des mesures d'optimisation.
- Plafonner l'augmentation des charges.
- Diversifier les sources de financement à travers l'acquisition de davantage de fonds tiers.
- Tenir compte des nouveaux modes de financement fédéral et intercantonal.

#### **Critères d'évaluation**

- Coût moyen par étudiant par filière-site
- Variation annuelle en % des charges brutes de la HES-SO (année de référence 2015)
- Variation annuelle en % de la contribution des cantons partenaires (année de référence 2015)

#### **Remarque :**

*Les résultats des critères évalués pour cet objectif sont à détailler par domaine et par site.*

Lausanne, le 9 mars 2017

**Pour le Comité gouvernemental de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale**

.....  
Monsieur Oskar Freysinger  
Président  
Conseiller d'Etat  
Canton du Valais

.....  
Madame Anne Emery-Torracinta  
Vice-présidente  
Conseillère d'Etat  
République et canton de Genève

.....  
Monsieur Bernhard Pulver  
Conseiller d'Etat  
Président du Comité stratégique HE-Arc  
Cantons de Berne, Jura et Neuchâtel

.....  
Monsieur Olivier Curty  
Conseiller d'Etat  
Canton de Fribourg

.....  
Madame Anne-Catherine Lyon  
Conseillère d'Etat  
Canton de Vaud

**Pour la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (ci-après HES-SO)**

.....  
Madame Luciana Vaccaro  
Rectrice

**Annexes :** Règlement financier de la HES-SO 2017-2020 du 22 septembre 2016  
Plan financier de développement 2017-2020 du 22 septembre 2016