

Synthèse finale de l'auto-évaluation de la faculté des hautes études commerciales et du rapport du Comité d'experts de l'OAQ

1 Points clés du rapport d'auto-évaluation de la faculté des HEC

La faculté des HEC est reconnue pour sa présence active dans les domaines du management et de l'économie, tant au niveau des programmes de formation que de la recherche, théorique et appliquée, où sa reconnaissance internationale est largement acquise et se renforce régulièrement.

La faculté s'efforce de mettre ses ressources au service de ses compétences distinctives, que reflètent ses dix domaines, organisés en quatre écoles et six instituts de recherche, avec le but d'assurer l'excellence et la pertinence des formations dispensées et les connaissances développées.

1.1 Structure, filières d'études et organisation

La structure par écoles (Bachelor, Master, Doctorat, Formation continue diplômante) permet la formalisation d'une stratégie de développement et la reconnaissance de l'importance fondamentale de chaque niveau de formation au sein de la faculté. Par exemple, l'Ecole doctorale compte près de 150 doctorants, inscrits dans des programmes structurés, comprenant des séries de séminaires et des présentations régulières, contribuant à faire de la faculté un pôle de recherche et de développement des connaissances particulièrement actif.

Faisant suite à la fermeture de la faculté des sciences en 2003, la faculté des HEC a bénéficié d'une redistribution de ressources importante, qui a permis une amélioration des taux d'encadrement et la stabilisation / le renforcement de certaines filières. Le dédoublement de cours en 1^e et 2^e années de Bachelor et le renforcement de la formation en comptabilité, en sont deux exemples importants.

La constitution des filières d'études (Bachelor, Master et Doctorat) en unités administratives, permet de mieux distinguer les responsabilités et d'améliorer la gestion et l'encadrement. Une réorganisation partielle s'est faite sur la base de la spécialisation des tâches, afin de bénéficier de synergies, d'utiliser au mieux les compétences de chacun et d'assurer un maximum de cohérence. La réorganisation administrative de HEC n'est pas encore terminée. Ainsi, des tâches comme la gestion des budgets d'assistants et des cahiers des charges, nécessitent encore des réaménagements.

1.2 Ressources

Malgré une augmentation budgétaire récente, évoquée plus haut, la faculté reste limitée dans le renforcement de ses filières et ne peut encore offrir l'encadrement souhaité dans plusieurs formations.

L'adaptation constante que requiert un environnement en mutation (marché de l'emploi, développements technologiques, évolution de la demande, émergence de formations à

distance, etc.), auquel l'enseignement et la recherche en économie et en management sont particulièrement sensibles, reste tributaire du cadre budgétaire. Un effort de rationalisation et de redéploiement est en cours (suppression de certaines spécialisations au niveau Bachelor et Master, développement de programmes doctoraux), notamment à l'aide de nouvelles technologies, afin d'optimiser les ressources à disposition, tout en maintenant une forte exigence de qualité.

1.3 Recrutement

La faculté souhaitant renforcer tant l'excellence de la recherche que la qualité et la pertinence de l'enseignement, en adéquation avec les besoins spécifiques de publics différents et parfois hétérogènes (par exemple dans les programmes de formation continue), le recrutement de nouveaux professeurs est particulièrement délicat. La faculté reconnaît aujourd'hui l'importance d'établir un bon équilibre, tant au niveau des filières représentées qu'au niveau des compétences et aptitudes souhaitées en recherche, en enseignement, mais également en termes d'adéquation à l'environnement interne et externe.

HEC rencontre des difficultés de recrutement dans certains domaines. La fluidité du marché pour certaines spécialisations fait qu'il existe dans ces cas une forte demande (tant au niveau du privé qu'au niveau académique), faisant ressortir davantage certains points faibles, notamment au niveau salarial. La faculté a également été handicapée dans le passé par une procédure de recrutement habituellement assez longue, ce qui a amené certains candidats à se désister au profit d'autres institutions plus réactives. Le domaine de la finance a été particulièrement touché par cette dynamique du marché. Ce handicap est aujourd'hui partiellement levé, grâce à des procédures de recrutement plus rapides. Par ailleurs, le soutien apporté par le Swiss Finance Institute, par la création de chaires et l'octroi de budgets de recherche, a été déterminant dans le développement à HEC d'un pôle finance de renommée internationale.

1.4 Evolution des cursus

Les filières d'études sont réévaluées régulièrement. Tant les enseignants que les étudiants participent à l'évolution des cursus. En particulier, les contacts réguliers que les membres de la faculté et le Service des relations internationales entretiennent avec d'autres institutions, amènent des réflexions sur l'évolution des programmes. Les échanges d'étudiants sont une source riche d'idées dont la faculté bénéficie. Les contacts qu'entretiennent les enseignants avec la pratique ont également permis d'intégrer des changements / ajustements utiles. De tels échanges gagneraient toutefois à être recueillis, analysés et communiqués de manière plus systématique.

Enfin, les représentants étudiants au sein du Conseil de faculté sont très actifs. La faculté est notamment sensible au souhait des étudiants de faire déboucher plus systématiquement les apports théoriques sur des applications concrètes, par exemple sous forme de séminaires, de projets d'entreprises, de simulations, d'études de cas pratiques, ou de stages. Les possibilités offertes aux étudiants ne sont pas encore très nombreuses, mais sont en augmentation, soit dans le cadre de cours existants, soit en offre séparée, en Bachelor et en Master.

Le passage de la Licence (4 ans) au Bachelor (3 ans) rend plus difficile pour un étudiant de combiner un séjour à l'étranger et un stage. Ces activités ont largement migré vers les

programmes de master (120 crédits) dont le dernier semestre est consacré à la rédaction d'un mémoire.

1.5 Méthodes d'enseignement et pédagogie

Chaque enseignant est tenu de remettre un syllabus de cours, qui est accessible sur le site de la faculté. L'enseignant reste libre de choisir le format de son cours. L'utilisation de nouvelles technologies est encouragée, mais non imposée. HEC réfléchit à la place que doit prendre l'enseignement sur internet dans un cursus universitaire. Cette approche est plutôt envisagée aujourd'hui pour la mise à niveau dans des matières de base ou comme complément à des séances de cours traditionnels. HEC reste prudente par rapport à une utilisation à large échelle.

Dans les domaines du management, les enseignants font appel régulièrement à des intervenants externes afin d'exposer les étudiants à la pratique professionnelle. L'importance de ces contacts est aujourd'hui clairement établie, en vue d'une meilleure préparation au marché de l'emploi.

Par ailleurs, HEC encourage l'intégration des résultats de recherche dans les cours plus avancés. Le renforcement de la recherche académique en HEC au cours des dernières années est aujourd'hui bien relayé, surtout au niveau des cours de master et des séminaires de doctorat. Les comités scientifiques de programmes (en place pour les masters et prévus pour le Bachelor) ont la responsabilité de veiller à la valorisation des apports théoriques et à leur mise en rapport à la pratique afin d'en faire ressortir la pertinence, ainsi qu'au respect du périmètre de chaque cours et du contenu à transmettre. Cette responsabilité n'est toutefois pas facile à exercer, compte tenu du principe de liberté académique.

1.6 Evaluation des enseignements / programmes

La faculté pratique l'évaluation des cours par les étudiants, de façon systématique, depuis plusieurs années. Ces évaluations sont à l'usage de l'enseignant pour améliorer ses cours. La faculté recommande toutefois aux enseignants de communiquer ces résultats à leurs étudiants et de faire des propositions concrètes pour remédier aux critiques lorsqu'elles sont justifiées. Bien que les évaluations n'appellent pas de sanctions particulières (sauf dans des cas extrêmes), la « culture » d'évaluation est bien établie au sein de la faculté.

1.7 Communication et promotion des activités de HEC

La communication se fait essentiellement par le biais du site internet de la faculté. Les actualités sont particulièrement mises en valeur. Différents types d'utilisateurs du site se voient proposer des informations ciblées. D'autres modes de communication sont utilisés de manière récurrente. Plus particulièrement pour le programme Bachelor, plusieurs présentations ont lieu dans les gymnases et les écoles professionnelles. Dans le cas des programmes de master et de formation continue, HEC utilise des plateformes et relais d'information qui reflètent mieux la nature compétitive du marché, comme les salons pour étudiants ou les annonces dans les media et organise des journées portes ouvertes. En dehors des contacts personnels et de la présence active des différents collaborateurs de HEC en

dehors de l'UNIL, la promotion de la faculté s'effectue également par le biais d'associations et de services tels que l'Association des Gradués HEC, le Service des affaires internationales (échanges) et le Bureau des stages, qui servent de relais auprès des institutions d'enseignement et des entreprises. Pour mettre en œuvre sa politique de communication, HEC dispose d'une personne à 40%, ce qui est très insuffisant. Dans la mesure de ses possibilités, la faculté compte renforcer ce service.

1.8 Encadrement des étudiants et évaluation des compétences acquises

Différentes formes d'évaluations sont pratiquées. L'examen final écrit reste la règle mais les évaluations intermédiaires sur la base de travaux de groupes et d'exposés se généralisent. Ces formes multiples d'évaluation continue permettent un meilleur suivi des étudiants. Le mémoire obligatoire en Master permet également un meilleur encadrement. Toutefois, les taux d'encadrement actuels n'étant pas uniformes à travers les différents programmes et disciplines de la faculté, ils ne permettent pas toujours d'exercer ce suivi de façon satisfaisante, surtout au niveau du Bachelor : il n'est pas rare d'y trouver encore aujourd'hui, des cours de spécialisation (3^e année) de plus de 100 étudiants. Dans les cas où les cours de 1^e et 2^e années de Bachelor sont dédoublés, ils présentent encore des effectifs supérieurs à 250 et 125 étudiants par classe, respectivement. Les ressources actuelles ne permettent pas de dédoubler davantage les cours à gros effectifs, ce qui reste une priorité de HEC, au vu du nombre croissant d'inscriptions annuelles.

Chaque professeur dispose d'au moins un assistant pour le seconder dans ses cours (réponses aux questions, animation de séminaires et de travaux pratiques, par exemple), ce qui est important. HEC pratique une politique de portes ouvertes, qui encourage l'étudiant à solliciter l'aide de l'assistant ou de l'enseignant lorsque c'est nécessaire. Le personnel administratif de la faculté compte un responsable des affaires estudiantines. Il ne s'agit toutefois pas d'un conseiller aux études qui pourrait guider l'étudiant dans ses choix. Cette fonction reste à développer, vu son importance croissante avec le développement des masters Bologne et les filières de spécialisation.

1.9 Accueil, intégration et mobilité des étudiants

La faculté n'offre pas de service particulier pour l'accueil des nouveaux étudiants, si ce n'est de mettre à leur disposition un Guide de l'étudiant, répondant à toutes les questions techniques, et d'organiser des présentations de bienvenue. Les associations étudiantes prennent le relais dans ce domaine : le Comité HEC, l'AIÉSEC pour les étudiants étrangers, l'association PhDnet pour les nouveaux doctorants, l'association Xchange pour les étudiants en échange, par exemple. HEC envisage aujourd'hui de développer une structure pour le parrainage des étudiants non francophones ainsi que pour le parrainage des étudiants de première année.

Avec l'ouverture des masters Bologne et le recentrage du Bachelor sur 3 ans, la mobilité des étudiants a beaucoup évolué. La mobilité au niveau Bachelor, qui ne peut plus se faire qu'en 3^e année, est en diminution. Elle est recherchée au niveau master, mais concerne un nombre plus limité d'étudiants. HEC encourage ses étudiants à effectuer un séjour à l'étranger. Le Service des relations internationales de HEC a largement contribué à développer des accords bilatéraux qui s'ajoutent aux accords d'échanges conclus par l'UNIL, offrant ainsi une large palette de destinations. Un meilleur accompagnement des étudiants de Bachelor est nécessaire

en 2^e année, pour les préparer psychologiquement et les encourager à faire les démarches nécessaires pour effectuer un séjour à l'étranger. Une réflexion est en cours à ce sujet.

1.10 Marché de l'emploi

Les diplômés HEC n'ont généralement pas de difficulté à trouver un emploi à la sortie. Bien qu'il soit trop tôt pour se prononcer sur les diplômés des masters Bologne (premiers diplômés en 2007), les statistiques des anciens masters révèlent que 90% des diplômés avaient trouvé un emploi stable dans les 12 mois. En Bachelor, 80% trouvent dans les 6 mois. Au MBA / EMBA, tous les diplômés récents ont trouvé dans les 3 mois. En doctorat, les statistiques sont plus difficiles à interpréter. Toutefois, par le passé, les docteurs en économie politique ont trouvé d'excellentes positions dans le milieu académique, alors que les docteurs en finance, en management et en systèmes d'information se sont davantage dirigés vers le secteur privé. Le renforcement des programmes doctoraux, notamment en management, devrait avoir comme conséquence à terme un plus grand nombre de carrières académiques.

1.11 Activités de recherche, qualité et incitations

HEC fait de la recherche scientifique une priorité. Les professeurs sont appelés à contribuer régulièrement aux périodiques avec comité de lecture à haut facteur d'impact. Les critères de recrutement, de renouvellement et de promotion par rapport à la recherche ont été renforcés. Le niveau de la recherche à HEC est considéré comme excellent. Dans l'ensemble, les professeurs publient régulièrement, sont présents sur les comités éditoriaux et participent régulièrement aux conférences académiques internationales. De nombreuses collaborations de recherche sont en cours, tant au niveau national qu'international.

La politique d'HEC est d'encourager les demandes de financement externe, notamment auprès du FNS. Le financement externe a fortement progressé depuis quelques années, avec plus de 100 projets de recherche pour la période 2001-2005, notamment 6 projets NCCR et 2 projets dans le cadre des pôles nationaux de recherche (PNR).

Des séminaires de recherche sont organisés régulièrement dans les différents domaines de la faculté. Les séminaires de doctorat se sont multipliés ces dernières années, accueillant également des doctorants externes à la faculté. Dans ce contexte, les exigences de présentation de travaux de recherche par les doctorants ont été renforcées.

HEC a mis en place un système d'incitations à participer aux conférences de recherche et à soumettre des articles aux meilleures revues, notamment en remboursant une large part des dépenses de congrès, tant pour les enseignants que pour les doctorants, ainsi que les frais de soumission d'articles, le cas échéant. L'incitation est particulièrement forte pour les professeurs assistants, qui voient leur cahier des charges limité à une demi-charge d'enseignement par rapport à celle d'un professeur ordinaire, leur permettant de se consacrer davantage à la recherche. Enfin, les cahiers des charges des professeurs sont adaptés pour tenir compte d'investissements-temps conséquents dans la direction de thèses. D'autres types d'incitations sont à l'étude, comme la minimisation de charges administratives pour les chercheurs les plus actifs, selon des critères objectifs qui font aujourd'hui l'objet d'une réflexion.

HEC souhaite encourager la venue de chercheurs associés. Actuellement, HEC accueille un nombre limité de chercheurs et les intègre peu aux activités de la faculté. La faculté souhaite développer davantage de collaborations à ce niveau.

1.12 Collaborations inter institutionnelles / inter facultaires

Après une période d'ajustement difficile, la collaboration étroite avec l'EPFL se traduit davantage à présent par une recherche de complémentarité dans les programmes et les enseignements. Ainsi, le souci d'éviter les redondances guide les décisions de la faculté dans les domaines touchant au management des technologies. La faculté collabore également avec l'EPFL sur des programmes particuliers, développés conjointement, notamment le Master in Management of Technology (devenu EMBA en 2006), le Master in Sports Administration et le programme SHS. D'autres collaborations sont à l'étude avec l'EPFL.

HEC participe à plusieurs programmes communs dans le cadre du Triangle d'Azur. Ainsi le master en Finance est commun avec UniGenève et UniNeuchâtel, le master en Comptabilité – Contrôle est commun avec UniGenève, le master en Systèmes d'information est commun (depuis 2007) avec UniNeuchâtel. L'administration de tels programmes est ardue et délicate. Ces collaborations sont enrichissantes mais nécessitent également des aménagements particuliers et sont source de difficultés de mise en œuvre, de gestion des programmes (conflits d'horaires, contraintes institutionnelles, ...) et présentent parfois des déséquilibres évidents (cours enseignés, effectifs). Malgré ces difficultés, le bilan est globalement positif.

Dans le domaine de la Finance, HEC participe au réseau du SFI, qui compte également les universités de Genève, de Lugano, de Zurich et les deux EPF comme institutions partenaires. Dotée de plusieurs chaires SFI et bénéficiant d'un financement temporaire de plusieurs postes, la faculté tient aujourd'hui une place importante en recherche et en formation de pointe en finance, au niveau international.

La faculté entretient de nombreuses autres collaborations de recherche, au niveau national et international. Ces collaborations sont vivement encouragées et se développent également sur des projets pédagogiques, tels que le Campus Virtuel Suisse. La faculté s'est récemment dotée d'un Ingénieur pédagogique dont l'une des fonctions est d'aider à l'obtention de subsides et au développement des projets financés.

Au niveau inter facultaire, HEC soutient les initiatives de rapprochement. Par exemple, des programmes tels que le Master in Health Economics and Management, développé en collaboration avec le CHUV et la faculté de Biologie et Médecine, ou encore le Master spécialisé en Droit, Criminalité et Sécurité des nouvelles technologies, auquel HEC participe aux côtés de la faculté de droit et des sciences criminelles et de l'Institut de Police Scientifique (en collaboration avec la faculté de droit de l'UniGenève), ont vu le jour récemment. HEC dispense également des cours de service au sein de l'UNIL et propose une mineure en management pour les étudiants des facultés des SSP (sport) et des Lettres. Ces collaborations reflètent le souci de HEC de s'inscrire dans l'offre de formations interdisciplinaires.

HEC aimerait développer ses relations internationales de manière plus proactive. La faculté dispose de l'équivalent d'une personne à temps plein pour la gestion des relations internationales (essentiellement, la mobilité étudiante). La recherche active de nouveaux partenaires et les activités de réseautage nécessaires pour entretenir et développer ces relations nécessitent d'y consacrer davantage de ressources.

1.13 Ressources humaines

Les ressources supplémentaires dont a récemment bénéficié HEC en contrepartie du transfert de certaines activités de l'UNIL à l'EPFL, ont été principalement affectées au renforcement de domaines sous-dotés et sous-encadrés. Il s'est agi principalement d'une mise à niveau. Les investissements à venir participeront davantage au développement des axes prioritaires.

Au niveau du corps professoral, la politique de HEC est qu'un jeune chercheur ayant obtenu son doctorat de HEC fasse ses preuves ailleurs. Les recrutements de professeurs font appel à des candidatures de tous pays. Le corps professoral a beaucoup évolué depuis quelques années, sous l'effet du développement de la faculté, mais également d'un taux de rotation important des jeunes professeurs. HEC transforme progressivement les postes de professeur assistant en postes de professeur assistant avec prétéritularisation conditionnelle, offrant une perspective plus stable. L'un des problèmes auxquels la faculté fait face est l'intégration de ses professeurs non francophones. La situation actuelle du marché de l'emploi amène HEC à recruter des professeurs dont la langue maternelle n'est pas le français. La politique de HEC est d'exiger, pour un poste de PO, qu'un professeur enseigne en français après une courte période d'adaptation. L'intégration de ces professeurs nécessite un encadrement plus soutenu. Le Conseil de faculté tel qu'il existait auparavant (comprenant tous les professeurs ordinaires) permettait une meilleure intégration des nouveaux professeurs. HEC cherche à susciter d'autres occasions de se regrouper et d'échanger.

Au niveau de l'administration, l'essentiel des ressources est affecté au fonctionnement de base (finances, gestion des examens, secrétariat général, etc.). Peu de moyens sont à disposition pour les activités périphériques ou accessoires, malgré l'importance de certaines, comme le placement des étudiants, les relations internationales, les relations avec le milieu économique local, la communication, les accréditations et classements, la levée de fonds privés, la formation continue, la gestion des stages. Le Décanat mène une réflexion approfondie sur la réorganisation de la faculté afin d'optimiser les ressources à disposition et d'identifier clairement les besoins prioritaires. Le Décanat envisage d'effectuer une réallocation de ressources en vue de renforcer le personnel administratif, qui a très peu augmenté au cours des dernières années malgré un surcroît important d'activités avec l'arrivée des masters Bologne, l'augmentation du nombre d'étudiants, de professeurs, d'assistants.

1.14 Infrastructure et logistique

Les infrastructures sont dans l'ensemble satisfaisantes. Avec l'ouverture de l'Extranef, HEC a pu réunir sur le même site le département de Finance, auparavant délocalisé à Vidy, l'Institut d'économie et de management de la santé, auparavant situé dans un bâtiment des Hospices cantonaux, et l'Institut d'informatique de l'ancienne Faculté des sciences. Toutefois, étant donné le nombre important de postes (professeurs et assistants) à pourvoir à HEC dans les 2 années à venir, la faculté aura rapidement à faire face de nouveau à un déficit de bureaux.

2 Points clés du rapport du Comité d'experts et réactions de la faculté des HEC

2.1 Impressions générales

Le processus de Bologne a représenté pour la faculté une mutation profonde: Rapidement, HEC a fait le choix de Masters "longs" de 120 crédits, cherchant ainsi à se profiler sur le cycle Graduate School, nécessitant une réaffectation de ressources entre le Bachelor et les Master. La faculté a choisi de renforcer les domaines où sa maîtrise était reconnue et de profiter des synergies possibles avec plusieurs institutions / facultés partenaires, notamment avec l'EPFL. HEC dispose dans l'ensemble de bonnes conditions de travail (bâtiments, équipements), bien que certaines infrastructures ne correspondent pas toujours aux besoins des usagers (dimension et nombre des salles de cours / séminaires, nombre insuffisant de bureaux).

Facteurs positifs - HEC est reconnue pour la qualité de ses enseignements et de sa recherche (accréditation Equis, très bons classements successifs par des organes suisses et allemands, entre autres). Les ressources mises à disposition pour l'engagement d'assistants d'enseignement et de recherche sont importantes. Elles représentent un élément d'attraction non négligeable pour des doctorants, dont le nombre est en augmentation constante.

Facteurs négatifs – Les experts relèvent que l'attractivité de HEC pour de nouveaux professeurs de rang international semble avoir quelque peu diminué dans certaines disciplines. Bien que ce constat ne soit pas généralisable, 2 raisons principales peuvent l'expliquer : les salaires sont devenus progressivement moins compétitifs et le contrat de professeur, dont la nouvelle LUL réduit la durée à 6 ans renouvelables, est parfois perçu comme précaire.

2.2 Stratégie

Les experts relèvent le fait que la stratégie de la faculté n'est pas clairement énoncée. Certains plans de développement et programmes ont dû récemment être reconsidérés ou remis en question (abandon par Neuchâtel du plan d'intégration Neuchâtel B, abandon par HEC du pôle Management des technologies, dans le cadre de l'entente HEC /EPFL, mutation du programme MBA), ce qui a nécessité une réflexion en profondeur et une ré-évaluation des alternatives. La stratégie d'ensemble, longuement discutée par l'ensemble des collaborateurs de la faculté, en est aujourd'hui à la phase de rédaction finale.

Les experts ont le sentiment que l'utilisation faite récemment par HEC des ressources mises à disposition n'a pas contribué à positionner clairement la faculté sur des pôles d'excellence. HEC a principalement alloué ces ressources de manière à permettre un bon démarrage de l'ensemble des Masters Bologne (6 actuellement), sans dégarnir les formations de niveau Bachelor, et à corriger des situations de fort sous-encadrement. Mais également, la faculté a décidé de se profiler plus fortement sur deux formations d'experts, Actuariat et Comptabilité-Contrôle, dans lesquelles HEC excelle. Par ailleurs, dans le cadre sa collaboration avec l'EPFL, HEC est revenue sur sa décision d'assurer une formation postgrade en Management des technologies. Ainsi, la récente allocation de ressources n'a pas seulement été destinée au rattrapage et à la bonne mise en route de nouveaux programmes, mais reflète également une position claire par rapport à certaines compétences spécifiques.

Les experts relèvent également une impression de flou quant à la place respective des formations académiques et des formations professionnelles de type MBA. Si les formations de type Master Bologne sont clairement prépondérantes, et malgré la décision récente de suspendre le programme MBA à temps plein, HEC tient à rester active dans les formations professionnelles diplômantes, comme en attestent les programmes ExecutiveMBA et MHEM. La faculté doit néanmoins poursuivre ses réflexions sur l'importance que sont appelées à prendre de telles formations dans l'avenir. Déjà, une commission sur l'avenir du MBA a œuvré pendant plusieurs mois. Une réflexion élargie à l'ensemble de telles formations est prévue.

Les experts jugent trop peu développée la stratégie de partenariat inter facultaire. Les experts, comme HEC, reconnaissent l'importance de partenariats avec des institutions de qualité dans les domaines de compétence de HEC, mais également de partenariats fondés sur l'interdisciplinarité. Les partenariats existants se sont développés plutôt à la suite de contacts personnels qu'en suivant une ligne stratégique de développement et de consolidation. Une approche plus intégrative, au niveau de la faculté, est nécessaire. HEC adopte actuellement une démarche plus proactive dans ce domaine et prépare la mise en place d'un service de relations externes élargi (Bureau de développement).

2.3 Organisation de la faculté

Les experts s'interrogent sur le bien-fondé de la co-existence des différents types d'entités : départements, instituts, écoles, unités. Ils préconisent une refonte de l'organisation en vue d'une simplification. Bien qu'un Institut soit plutôt associé à la recherche dans un domaine, un Département à l'enseignement dans un domaine, et l'Ecole à un niveau de formation et au public visé (Bachelor, Master, Doctorat, Formation professionnelle), il reste des exceptions à la règle (DEEP, enseignement, mais également unité de recherche), comme il existe des unités plus petites pour caractériser des disciplines spécifiques (comptabilité, tourisme, marketing, par exemple). Un effort de clarification et de simplification a été amorcé, en vue de préserver la dimension identitaire sur la base d'une cohérence disciplinaire. Ainsi la faculté se dirige-t-elle vers la reconnaissance de 10 domaines, dans une structure simplifiée et matricielle, mettant en conjonction ces domaines avec les programmes d'enseignement et les pôles de recherche.

2.4 Ressources humaines

Les experts sont d'avis que la faculté perd en attractivité, considérant les conditions financières auxquelles les professeurs sont recrutés, à l'étranger (Etats-Unis, mais aussi Europe) comme en Suisse. Les bons chercheurs sont attirés par des offres plus attractives, en termes de salaire et de charge d'enseignement. La faculté tente de pallier en partie à ces inconvénients par d'autres avantages, comme les crédits d'installation, une dotation confortable en assistants, un allègement du cahier des charges la première année, le remboursement de déplacements dans les conférences internationales, etc. HEC reconnaît l'importance de développer de nouvelles mesures d'incitation (récompense, financière ou autre, d'articles publiés dans les meilleures revues ou d'innovations pédagogiques, par exemple).

Les experts soulignent l'importance de pouvoir intégrer une expérience de terrain dans les formations dispensées, ainsi que de faire valoir la faculté à travers des expertises réalisées pour le milieu économique ou institutionnel. Dans l'optique d'une flexibilisation des cahiers des charges, HEC reconnaît que différents critères doivent contribuer à évaluer un enseignant. Ainsi, les efforts déployés en vue du rayonnement de la faculté, en dehors du milieu académique, sont encouragés. Toutefois, HEC doit clarifier

davantage ce qui sera ou non valorisé dans le parcours d'un enseignant, les actions précises que la faculté soutient ou décourage.

L'allocation des ressources entre les différentes orientations de la faculté ne reflète pas toujours les effectifs à encadrer : certaines orientations sont sur-dotées, d'autres sous-dotées. La faculté a régulièrement fait ce constat. Les experts suggèrent un redéploiement de certaines ressources. Deux options sont envisageables, soit : la réaffectation dans une autre orientation d'un poste laissé vacant : ce principe est aujourd'hui mis en pratique par HEC; et l'évolution de cahiers des charges, pour permettre une adaptation des enseignements aux besoins des étudiants. Cette deuxième voie est également jugée nécessaire par le Décanat, sa mise en œuvre est amorcée.

Les experts relèvent également un déséquilibre entre le recrutement récent de professeurs et assistants, sans équivalent du côté du personnel de soutien. Il en résulte une situation précaire au niveau du maintien de la qualité de certaines prestations de la faculté. Le personnel administratif et technique est confronté aujourd'hui au développement rapide de la faculté : nombre de professeurs, nombre de programmes à gérer, volume d'échanges d'étudiants, nombre de stages à gérer, etc. Les experts soulignent la difficulté ressentie par le personnel administratif et technique à faire face à ces changements et relèvent les manques ressentis en termes d'encadrement des étudiants et de conseil en orientation ainsi que la capacité insuffisante d'accueil d'étudiants étrangers. Sachant que l'activité internationale (échanges d'étudiants, stages, placement, etc.) est fondamentale pour HEC, la faculté fait aujourd'hui des efforts concertés plus soutenus pour développer ce pan de son activité, notamment en renforçant progressivement son personnel et en faisant davantage appel aux associations étudiantes.

2.5 Gestion du portefeuille de programmes

Les experts relèvent le faible nombre d'étudiants dans certains programmes. De façon plus systématique aujourd'hui qu'auparavant, la faculté regarde de près la fréquentation des différents programmes, mais également les effectifs des cours offerts à différents niveaux. Certains cours à très petits effectifs ont déjà été supprimés. Les directeurs de programmes sont conscients des efforts à mener, soit au niveau de la promotion des programmes, soit par la recherche de partenariats, par exemple, pour tenter de résoudre ces problèmes. Concernant l'avenir du MBA, les experts ont relevé les difficultés qu'a récemment connues le programme. A la suite du travail approfondi d'une commission ad hoc, HEC a décidé de concentrer ses efforts sur la section en cours d'emploi, qui est en plein essor. D'autres formations en cours d'emploi ont récemment vu le jour (le MHEM dans le domaine de la santé, par exemple) ou sont en cours de réflexion et de recherche de partenariats. La faculté veut se profiler clairement comme interlocuteur du milieu économique.

La mobilité étudiante est, quant à elle, un succès : le nombre de départs d'étudiants en échange à l'étranger ne cesse de s'accroître. Le service d'échanges de HEC est en forte expansion et a récemment bénéficié d'un renfort en personnel.

Au niveau Master, les échanges d'étudiants sont encouragés mais ne sont pas gérés dans le cadre d'accords bilatéraux sélectifs : le réseau d'institutions partenaires de l'UNIL est ouvert aux étudiants de Master. Les experts soulignent avec raison que des accords spécifiques aux masters demanderaient un suivi particulier, que HEC n'est pas en mesure d'assurer et ne cherche pas à développer de manière proactive, pour le moment.

La sélection aux programmes de master n'est généralement pas possible (selon la loi) : L'admission sans condition s'applique aux étudiants suisses ayant une formation en économie / gestion et aux étudiants étrangers diplômés d'institutions reconnues. HEC est

dans une situation délicate car elle fait face à des demandes nombreuses d'étudiants dont les résultats académiques sont insuffisants. L'attrait de HEC vient en partie du faible niveau des finances d'inscription. La combinaison non-sélectivité / faibles finances d'inscription attire malheureusement un nombre conséquent de candidats que HEC souhaiterait ne pas devoir intégrer dans ses rangs. HEC doit résoudre en cours de programme le problème de sur-effectifs et d'insuffisance de niveau, dans des formations comme le MscFinance et le MscManagement qui attirent chaque année entre 80 et 120 étudiants.

2.6 Pédagogie

Les experts soulignent la pratique régulière d'évaluation par les étudiants des cours dispensés en HEC, en Bachelor et en Master. Le principe d'évaluation des cours y est bien accepté et pratiqué régulièrement par l'ensemble des enseignants. La pratique veut que ces évaluations restent confidentielles.

Les experts soulignent l'importance de favoriser le développement personnel de l'étudiant dans le cadre de sa formation. Certaines approches pédagogiques se prêtent mieux que d'autres à un tel développement, comme les séminaires dans lesquels les étudiants sont acteurs, apprennent à travailler en groupe et à défendre des idées devant un auditoire. Ou encore les analyses de cas, permettant d'aborder un sujet dans toute sa complexité, parfois en effectuant un travail sur le terrain. De telles approches aident l'étudiant à développer des aptitudes autres que purement intellectuelles ou de mémorisation. HEC encourage ces approches. Les ressources professorales actuelles ne permettent toutefois pas leur utilisation à grande échelle, elles requièrent en effet un taux d'encadrement élevé. HEC tente de pallier partiellement à cette situation en mettant davantage à contribution les doctorants en tant que chargés de cours / séminaires, leur permettant ainsi, à leur tour, d'acquérir une expérience pédagogique.

Les technologies de l'information sont omniprésentes en HEC. Les experts encouragent la faculté à rendre obligatoire l'ordinateur personnel pour chaque étudiant. Le Décanat a déjà envisagé une telle démarche, mais ne s'y est pas encore engagé. Pour ce qui concerne l'enseignement à distance, l'effort considérable à fournir pour le développement de matériel pédagogique original en ligne est tel que de nombreux professeurs hésitent à s'y investir. Néanmoins, plusieurs professeurs ont développé des cours, des chapitres, des exercices sur Internet, surtout au niveau Bachelor (par ex. le séminaire Strategic Marketing Online). HEC n'a pas jusqu'ici souhaité consacrer des ressources majeures au développement de matériel pédagogique sur Internet, mais la nomination, il y a quelques années, d'un Ingénieur pédagogique, dont l'une des fonctions est d'encourager et d'aider les professeurs qui le souhaitent dans une démarche "virtuelle", traduit néanmoins le souhait de HEC d'être présente sur ce créneau. Du moins la plupart des professeurs ont-ils aujourd'hui leur propre page web, avec accès à leur matériel pédagogique et documents annexes.

2.7 Recherche

Les experts soulignent l'importance d'encourager et de canaliser la recherche, dans une certaine mesure, tout en rappelant le principe de liberté intellectuelle. HEC s'est dotée d'un vice-doyen responsable de la recherche et de l'Ecole doctorale. La faculté reconnaît l'importance d'effectuer des recherches pertinentes, qui n'ont toutefois pas besoin de s'inscrire dans un projet donné, mais se doivent d'apporter une plus value à la pratique dans le domaine concerné. En ce sens, le Décanat est d'avis que tout ou partie d'une recherche devrait porter sur des sujets pertinents par rapport aux enseignements dispensés.

HEC compte parmi ses écoles une Ecole doctorale. La sélection des candidats, le programme de séminaires, la sélection du jury, relèvent d'une Commission doctorale qui oeuvre au sein de cette Ecole. Chaque année, des séminaires de recherche sont organisés, des fonds sont mis à disposition pour aider les doctorants à assumer les frais de formation et de présentation dans les conférences. Le programme doctoral exige de chaque doctorant qu'il présente des papiers dans des conférences pour pouvoir valider sa formation.

Au niveau des programmes de Master, des cours de Méthodes de recherche et d'Analyse de données sont offerts pour préparer les étudiants à la recherche académique. Les étudiants de Master ont également le choix entre un mémoire de stage pour ceux qui se destinent à la pratique, et un mémoire de recherche académique pour ceux qui souhaitent poursuivre avec le programme doctoral.

L'encadrement de la recherche s'est considérablement renforcé au cours des deux dernières années. Des séminaires de recherche ont lieu régulièrement en HEC, organisés tantôt par les professeurs, tantôt par les doctorants eux-mêmes qui se sont constitués en réseau sous le nom de PhDnet. Il existe également des collaborations solides au niveau cantonal et suisse, avec, par exemple, la participation de HEC aux programmes de Gerzensee et du SFI.

2.8 Communication, accueil, orientation

Les experts soulignent les problèmes de communication qui se sont multipliés lors du lancement des Masters Bologne, puis du lancement de la première année des Masters, en 2005-06. Ces problèmes de communication ont eu deux causes principales : d'abord, une organisation des masters qui reposait sur des responsabilités partagées. Ensuite, des informations qui paraissaient contradictoires, en provenance de diverses autorités. A la première cause, le Décanat précédent a semble-t-il largement résolu le problème en réorganisant l'allocation des tâches administratives. A cela s'ajoute aujourd'hui un poste de Vice-doyen Graduate School, essentiellement destiné à encadrer et coordonner les activités des Masters Bologne. A la seconde cause, aucune solution interne n'a pu être trouvée, la cause venant d'ailleurs. L'expérience d'une première volée de Master (2005-07) a permis de mettre au point une série de processus qui se rodent progressivement. Le Vice-doyen a entre autres responsabilités celle de veiller à ce que toute confusion due à un problème de communication soit rapidement dissipée.

Au niveau de l'accueil, l'encadrement et le soutien des étudiants en échange, les experts soulignent l'insuffisance du service actuel, faute de temps et de ressources humaines. Le Décanat en est conscient, au vu de l'augmentation constante des échanges, au départ et à l'arrivée. Il est favorable à un renforcement du service des échanges, une première aide se concrétisant sous forme d'assistants supplémentaires. Le Décanat compte également solliciter les étudiants de 2^{ème} année Master pour parrainer les étudiants en échange, et, dans le cas du Bachelor, demandera le soutien des associations étudiantes pour trouver des volontaires pour encadrer les nouveaux venus.

Après l'obtention de leur diplôme, les Bacheliers ou détenteurs de Masters et de Doctorats ne bénéficient pas toujours d'un suivi soutenu ou d'une aide active dans la recherche d'un contact, d'un emploi. L'Association des Gradués HEC joue un rôle important dans ce sens, mais n'est pas en mesure d'apporter son soutien à chaque diplômé individuellement. Les experts recommandent la mise en place d'un système de suivi plus systématique.

2.9 Relations avec l'Université et le Canton de Vaud (contraintes d'un service public)

Les experts constatent que la faculté manque de marge de manoeuvre pour répondre aux sollicitations multiples de son environnement. L'une des contraintes limitatives est liée à la rémunération de la formation continue. Le caractère temporaire de beaucoup de formations destinées aux professionnels fait qu'il est difficile d'intégrer une telle formation dans le cahier des charges d'un enseignant. La difficulté de faire admettre, sauf à titre exceptionnel, une rémunération ad personam pour des séminaires effectués dans le cadre de la formation continue, décourage les enseignants d'entreprendre de tels séminaires au-delà de leur charge normale. Un autre aspect non négligeable est le manque de valorisation d'une telle activité dans un parcours académique. Une revalorisation de cette activité paraît donc nécessaire. D'autre part, les intervenants externes, professeurs remplaçants ou invités, chargés d'un ou de plusieurs cours, obtiennent une rémunération souvent inférieure à celle qu'ils obtiennent d'autres institutions. Ainsi devient-il difficile pour HEC de trouver de bons intervenants.

Enfin, un souci majeur pour HEC est le système de financement de l'Université qui exige le retour des inconsommés des Facultés à la Direction de l'UNIL. Ces inconsommés permettaient autrefois à la faculté de "lisser" ses dépenses sur plusieurs années, et de planifier ses activités sur le plus long terme. Actuellement, l'impossibilité de reporter les inconsommés à l'exercice budgétaire suivant oblige la faculté à adopter une gestion opportuniste à court terme.

Pour les relations UNIL - Faculté, les experts suggèrent de tendre vers un modèle de rapports qui s'apparenterait au fédéralisme fiscal qui recommande l'application du principe de subsidiarité. Ils suggèrent également d'envisager de conclure avec l'Université un "contrat" précisant les objectifs à atteindre, à quel horizon ainsi que les attentes de chaque partie par rapport à l'autre.

3 Plan d'action finalisé

| Objectifs | Actions à mener | Echéances | Responsables |
|---|--|---|--|
| Meilleure intégration des nouveaux professeurs | <ul style="list-style-type: none"> Budgets d'installation, équipement informatique de qualité, cours de langues pour non francophones, accès aux bases de données, remboursement des frais de conférences, par exemple | <ul style="list-style-type: none"> Réalisé | Décanat, service informatique |
| Amélioration de la communication entre enseignants des différents domaines | <ul style="list-style-type: none"> Création d'un organe (Assemblée des professeurs) permettant à l'ensemble du corps professoral de se rencontrer comme auparavant au Conseil de Faculté Etablir une structure matricielle en HEC, mettant en rapport les enseignants des différents domaines, dans le cadre des programmes d'enseignement et des projets de recherche | <ul style="list-style-type: none"> Réalisé En cours | Décanat Décanat, responsables de programmes et d'instituts, représentants de domaines |
| Meilleure coordination des cours et rééquilibrage des taux d'encadrement | Réallocation de ressources entre les domaines, entre les programmes et entre les cours (suppression de cours, roades, dédoublements, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> En cours (en continu) | Décanat, Commission de planification académique, responsables de programmes |
| Réorganisation et rééquilibrage administratif complet de la faculté | <ul style="list-style-type: none"> Faire un bilan de tous les cahiers des charges et réallocation éventuelle de ressources en vue d'un renforcement du PAT | <ul style="list-style-type: none"> En cours | Décanat Éventuellement, consultant externe |
| Renforcement des liens avec la société, le Canton et les futurs étudiants | <ul style="list-style-type: none"> Organiser des rencontres / événements (par exemple, concours de math), éventuellement en collaboration avec d'autres Facultés | <ul style="list-style-type: none"> En cours (en continu) | Décanat |
| Confirmation de la place de la formation continue en HEC, détermination par rapport à l'avenir du MBA | <ul style="list-style-type: none"> Analyser le marché, décider du positionnement que souhaite avoir HEC, envisager les partenariats possibles | <ul style="list-style-type: none"> En cours | Commission ad hoc Décanat |

| | | | |
|--|--|---|------------------------------------|
| Soutien aux associations d'étudiants | <ul style="list-style-type: none"> - Récompenser certaines responsabilités au sein des associations d'étudiants, en crédits par exemple | <ul style="list-style-type: none"> - En cours | Décanat |
| Meilleur suivi des diplômés (Bachelor, Master, Doctorat) | <ul style="list-style-type: none"> - Tenue d'un sondage à la sortie et cinq ans après, développement de la base de données - Soutien de l'Association des Gradués HEC | <ul style="list-style-type: none"> - Juin 2006 Bachelor - Juin 2007 Master | Association des Gradués Décanat |
| Favoriser la collaboration entre chercheurs / enseignants HEC à travers des échanges informels | <ul style="list-style-type: none"> - Regroupement de tous les enseignants /chercheurs de HEC sur le site de Dorigny - Encouragement des collaborations entre instituts - Désignation d'un lieu de rencontre et de discussion de type "faculty lounge" | <ul style="list-style-type: none"> - Réalisé - En cours - En cours | Décanat Décanat Décanat |
| Augmentation des moyens financiers propres de HEC | <ul style="list-style-type: none"> - Développer une véritable politique en matière de "fundraising" - Mettre en place la structure qui s'en chargera | <ul style="list-style-type: none"> - 2007 - En cours | Décanat Bureau de développement |
| Développement d'un plan stratégique quinquennal pour HEC, en cohérence avec le plan de l'UNIL, avec la participation de tous les corps de la faculté | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un processus de consultation et discussion pour la réalisation du plan stratégique - Réalisation du plan | <ul style="list-style-type: none"> - Réalisé - Fin 2007 | Décanat Décanat |
| Diminution du nombre de recours pour raisons "techniques" | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse en détail de tout le processus des examens (analyse Pareto) | <ul style="list-style-type: none"> - En cours | Commission ad hoc |
| Amélioration de l'identité corporative | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre du doyen avec les enseignants et le personnel administratif et technique pour faire un bilan. - Regroupement de tous les membres de la faculté sur le même site. - Amélioration de la structure organisationnelle de HEC | <ul style="list-style-type: none"> - Fin 2007 - Réalisé - En cours | Décanat Décanat Décanat |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Augmentation de la visibilité, sur le site internet de HEC et dans les médias, des activités menées au sein de HEC | <ul style="list-style-type: none"> - Réorganiser le site internet de HEC pour mettre plus en évidence les travaux de recherche et autres contributions - Développer deux versions complètes du site, en français et en anglais, tenir le site à jour - Publier sur le site toutes les activités académiques du corps enseignant, les activités des associations - Mettre en place un appui à la dissémination médiatique, notamment sous forme de communiqués de presse - Encourager l'intervention régulière de professeurs à la radio et à la télévision | <ul style="list-style-type: none"> - En cours - En cours - Réalisé - Réalisé - Réalisé | <p>Bureau de développement, Service de promotion</p> <p>Service de promotion</p> <p>Service de promotion</p> <p>Service de promotion</p> <p>Décanat</p> |
| Soutien aux professeurs pour l'obtention de financements externes | <ul style="list-style-type: none"> - Créer un soutien administratif pour la préparation et la gestion de projets financés par des fonds externes - Etudier la possibilité d'accroître le financement de dépenses non salariales liées à des projets financés par des fonds externes - Mieux communiquer l'existence de ressources internes | <ul style="list-style-type: none"> - En cours - En cours - En cours | <p>Ingénieur pédagogique</p> <p>Décanat et Instituts</p> <p>Décanat</p> |
| Contribution active des chercheurs aux publications de haut niveau | <ul style="list-style-type: none"> - Créer des prix pour les meilleures publications - Rappeler l'importance des publications dans le processus d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> - 2008 - 2007 | <p>Bureau de développement</p> <p>Décanat</p> |
| Intégration des résultats de recherches personnelles dans les enseignements | <ul style="list-style-type: none"> - Insister sur l'importance de la pertinence de la recherche par rapport aux connaissances à transmettre | <ul style="list-style-type: none"> - 2007 | <p>Décanat</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Favoriser la collaboration entre chercheurs HEC et chercheurs externes | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition des subsides pour des visites à court terme visant des collaborations scientifiques - Offrir des appuis institutionnels aux organisateurs de conférences scientifiques sur le site de HEC - Revoir la politique de HEC en matière de conférences de recherche en identifiant les événements majeurs et en y encourageant la présence des professeurs de HEC | <ul style="list-style-type: none"> - En cours - Réalisé - En cours | <p>Décanat (nécessite augmentation budget fonctionnement)</p> <p>Décanat</p> <p>Décanat, représentants des domaines, instituts de recherche</p> |
| Renforcement des liens entre HEC et le milieu économique | <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les anciens diplômés de HEC (témoignages d'expériences, organisation d'événements) - Développer les stages en entreprises - Favoriser la présence d'intervenants du milieu économique dans les cours - Redynamiser le Comité de soutien HEC | <ul style="list-style-type: none"> - 2007 - Réalisé (en continu) - 2008 | <p>Professeurs individuels Décanat</p> <p>Service des stages Professeurs individuels</p> <p>Décanat</p> |
| Meilleure préparation des étudiants pour entrer dans la vie active | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'ateliers de rédaction de CV et interview d'embauche "à blanc" - Définition en collaboration avec les entreprises des domaines à couvrir pour répondre au mieux à leurs besoins | <ul style="list-style-type: none"> - 2007 - 2008 | <p>Chargé de cours, à désigner</p> <p>Décanat et Comité de soutien</p> |
| Développement d'un soutien pédagogique à distance | <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le développement et la maintenance de la plateforme de partage de connaissances Moodle - Développement de contenu dans plusieurs domaines. Eventuellement, achat de matériel pédagogique déjà existant, notamment pour les mises à niveau | <ul style="list-style-type: none"> - 2008 - 2008 | <p>Prof. Maia Wentland Ingénieur pédagogique</p> <p>Professeurs et directeurs de programmes, décanat</p> |