

Synthèse d'évaluation de la Faculté des HEC, Université de Lausanne

Auto-évaluation réalisée en 2019 dans le cadre du processus Université de Lausanne/
AAQ (Swiss Agency of Accreditation and Quality Assurance)

Table des matières

I.	Résumé de l'auto-évaluation	1
	<i>Introduction</i>	1
	<i>Gouvernance</i>	1
	<i>Enseignement</i>	2
	<i>Recherche</i>	3
	<i>Ressources</i>	3
	<i>Bilan global</i>	4
II.	Résumé de l'avis des expert·e·s (externes et internes)	4
	A. Résumé du rapport de l'équipe d'évaluation « par les pairs » – Peer Review Team/PRT – pour l'accréditation EQUIS en 2017	4
	<i>Évaluation des progrès réalisés</i>	5
	<i>Domaines d'excellence</i>	6
	<i>Recommandation au Bureau d'accréditation EQUIS</i>	6
	B. Prise de position de la Direction sur l'évaluation de la Faculté des HEC	7
	<i>Commentaires sur le processus</i>	7
	<i>Commentaires sur le plan de développement</i>	8
	<i>Avis de la Direction sur les développements prévus</i>	8
	<i>Suivi des évaluations de cursus</i>	9
	<i>Conclusions</i>	9
III.	Prise de position de la Faculté	9
IV.	Plan de développement	11

I. Résumé de l'auto-évaluation

Introduction

La procédure d'auto-évaluation de la Faculté des Hautes Études Commerciales (HEC) s'est déroulée pendant l'année académique 2018-2019. Il s'agit de la troisième auto-évaluation, la première ayant eu lieu en 2006 et la deuxième en 2012. Ces dernières années, plusieurs démarches visant l'amélioration de la qualité ont été menées à bien : auto-évaluation du Bachelor et développement de Masters au sein de la Faculté (Executive MBA, MSc en Management, MSc en Économie politique), les accréditations décernées à la Faculté par la Fondation européenne pour le développement de la gestion (EFMD) / Système européen d'amélioration de la qualité (EQUIS) en 2014 et en 2017 et par l'Association des MBA (AMBA) en 2013 et en 2016. En effet, EFMD/EQUIS repose sur des standards internationaux exigeants et attribue un label de qualité aux meilleures institutions de formation au management.

Les deux variables de qualité qui se sont distinguées pour être au centre des préoccupations de la Faculté sont les suivantes :

- La qualité des programmes d'enseignement
- La réputation scientifique

Le rapport final d'auto-évaluation vise à analyser la situation actuelle de la Faculté et son évolution au cours des dernières années en vue de mieux préparer le futur. Tout au long du processus les parties prenantes, qui comprennent une commission de recherche et une commission d'enseignement, ont été consultées sur les points qui relèvent de leur champ de compétences.

Les thématiques analysées sont les suivantes :

- La gouvernance
- L'enseignement
- La recherche
- Les ressources

Gouvernance

Points forts : Chaque année, le Bureau du Doyen, composé du doyen, quatre vice-doyens et quatre adjoints de la Faculté, participe à une réunion de stratégie hors site. Ils évaluent les progrès globaux en fonction des principaux objectifs de la Faculté et élaborent ses orientations futures. Dans leur rôle de gestion opérationnelle, les quatre adjoints travaillent en étroite collaboration avec le Doyen et les vice-doyens pour assurer autant une amélioration continue qu'une continuité historique qui dépasse les échéances des mandats du Doyen et des vice-doyens.

Le Doyen actuel arrivera à la fin de son dernier mandat le 1er août 2020. Son successeur, qui aura également un mandat de trois ans, renouvelable, sera accompagné par trois des actuels vice-doyens, lesquels pourront ainsi contribuer à garantir une continuité entre les deux équipes décanales.

Le Doyen de notre Faculté peut compter également sur l'expertise du Business Advisory Board (BAB). Constitué par des représentants du monde des entreprises, cet organe joue un rôle consultatif et

fournit au Doyen un appui à la décision. La fonction du BAB est en train d'évoluer et de s'élargir, ce qui se manifeste concrètement avec un rôle plus actif dans des procédures d'envergure telles que la réforme des programmes d'enseignement et les processus de réaccréditation.

Le système de gouvernance de la Faculté contribue ainsi à assurer autant la mémoire et la continuité institutionnelles que la division du travail, l'efficacité, et une dynamique de collaboration transversale entre les différentes entités.

Pour ce qui est de la dimension internationale, de grands progrès ont été observés, tels que la croissance des programmes d'échange, le lancement du réseau international QTEM Masters (Quantitative Techniques for Economics and Management), l'augmentation des cours offerts en anglais dans le programme de Bachelor, et le lancement du projet triennal EGRACONS financé par l'UE et visant à développer un outil Web d'utilisation simple et intuitive pour la conversion des notes.

Points à améliorer : La structure de la gouvernance pourrait être plus souple et décentralisée afin d'améliorer ultérieurement la division du travail et la collaboration entre les différentes parties prenantes. C'est dans cet esprit que la Faculté a prévu de mettre en place deux groupes de travail interdisciplinaires, qui auront une fonction de pilotage de la gouvernance dans les domaines spécifiques de la recherche et de l'enseignement.

La réputation et la portée de la Faculté constituent également des aspects qui pourraient être davantage développés. Plusieurs objectifs sont poursuivis, tels que la construction de la marque et de l'identité visuelle, le développement de relations solides et durables avec des multinationales, montrer la pertinence des recherches menées pour les communautés locales et internationales, travailler avec les étudiants et les alumni pour renforcer la communauté HEC Lausanne et ainsi les liens entre étudiants, améliorer la visibilité internationale des programmes de la Faculté, améliorer et mieux exploiter les relations actuelles et futures entre les parties prenantes.

Enseignement

Points forts : Il y a une concentration quantitative générale dans les programmes (Bachelor, Master, PhD). Il existe de nombreuses possibilités de travailler en groupe aux niveaux Bachelor et Master ainsi que d'étudier à l'étranger dans le cadre d'un programme d'échange. HEC Lausanne mène et continue de développer des activités favorisant l'intérêt pour l'entrepreneuriat et la pensée entrepreneuriale. Tous ces éléments confèrent aux diplômés certains avantages sur le marché du travail.

Les deux premières années du programme Bachelor sont axées sur la transmission et le développement des principes fondamentaux de la gestion et de l'économie. La troisième et dernière année offre aux étudiants la possibilité d'opérer des choix entre les différents cours inclus dans le programme, y compris les cours enseignés en anglais. Garantir une troisième année riche de cours à choix est considéré comme un aspect important et positif du programme car cela intervient dans une phase où les étudiants commencent à réfléchir de manière plus concrète à de futures études ou à leur plan de carrière professionnelle.

Tous les programmes de Master proposent une approche à la fois théorique et pratique, intégrant ainsi les milieux professionnels. Plusieurs programmes incluent des cours liés aux *Big Data* pour répondre à une demande croissante de la part des employeurs de compétences liées à la gestion et à l'analyse de grandes quantités de données et aux implications. Deux programmes ont un tronc commun suivi de la possibilité de choisir entre 3-4 orientations. Un autre Master a une visée plus générale, tandis que les quatre autres derniers sont spécialisés. Tous bénéficient d'une solide réputation. Pour favoriser la multidisciplinarité, les étudiants ont la possibilité de choisir un certain nombre de cours dans d'autres programmes de Master, et plusieurs cours sont co-enseignés par des professeurs de différents départements académiques.

La taille des classes se trouve fortement réduite par rapport à celle des classes de Bachelor, ce qui crée un environnement favorable pour l'apprentissage actif nécessitant de la conceptualisation et de la réflexion critique. Pour le mémoire de Master, les étudiants peuvent choisir entre un mémoire académique les préparant à une carrière de chercheur, et un mémoire en cours de stage en entreprise doté de connaissances appliquées du monde professionnel. Le mémoire incite les étudiants à réfléchir de manière approfondie, à s'approprier de leur sujet et à défendre leur travail face à un jury d'experts.

Les programmes de doctorat ont été réunis au sein d'une école doctorale récemment créée. Dirigée par un vice-doyen, cette nouvelle gestion plus centralisée contribue à assurer la cohérence des politiques et un traitement équitable. Le placement des doctorants est solide et s'améliore.

Les offres Executive Education couvrent désormais la majorité des compétences des départements : marketing, finance, comptabilité, fiscalité, systèmes d'information, comportement organisationnel, leadership et stratégie. Sans exclure des secteurs spécifiques, les formations offertes sont également concentrées sur certains marchés, tels que le secteur du sport, le secteur bancaire et financier, le secteur de la santé et celui des ONG, qui sont tous très développés en Suisse. Le service Executive Education gère actuellement 38 programmes, dont 5 CAS / DAS, 23 formations courtes et 10 formations sur mesures.

Le programme Executive MBA (EMBA) a réussi à se forger une excellente réputation (top 100 Financial Times). Il a également été ré-accrédité par l'Association des MBA (AMBA) en 2016, après avoir reçu une ré-accréditation de 5 ans sans conditions. Il offre deux domaines d'intervention, l'un en finance d'entreprise et l'autre en santé.

Points à améliorer : Le nombre d'étudiants aux niveaux Bachelor et Master connaît une augmentation constante. Pour maintenir la qualité des cours, en particulier au niveau du Bachelor, il est essentiel d'élargir et d'affiner les capacités d'enseignement. Une réforme du programme Bachelor est en discussion.

Pour améliorer la cohérence pédagogique des programmes Master, la Faculté a donc évalué la cohérence globale des programmes de Master et défini les mesures d'amélioration nécessaires, dont l'examen de la part d'une commission d'enseignement. Concernant l'école doctorale, la Faculté veut améliorer la gestion du parcours de vie du doctorant, de la demande d'admission à la soutenance, en passant par le suivi académique.

Recherche

Points forts : La qualité et la pertinence de la recherche ont été identifiées comme l'une des principales forces stratégiques de la Faculté. L'un des principaux atouts réside dans l'expertise expérimentale : le LabEx de HEC (laboratoire d'expériences comportementales) offre des conditions optimales pour les expériences comportementales. La Faculté des HEC dispose d'un corps professoral qui jouit d'une excellente réputation internationale, comme en témoignent ses solides publications dans les meilleures revues ainsi que sa capacité à attirer les meilleurs chercheurs du monde entier.

Points à améliorer : La qualité des programmes de doctorat, notamment en fournissant une supervision plus étroite et un soutien renforcé aux étudiants en doctorat et en consolidant la nouvelle « école doctorale » ; investissement dans les installations de recherche ; les capacités de recherche en embauchant de nouveaux professeurs, en promouvant de jeunes universitaires talentueux et en encourageant / soutenant les demandes de subvention ; la mise en commun des connaissances acquises grâce aux recherches, tant au sein de l'UNIL que pour l'ensemble de la société.

Ressources

Points forts : HEC Lausanne développe de nombreux partenariats avec les entreprises – multinationales, petites et moyennes entreprises (PME) et start-ups. La Faculté a augmenté les effectifs du personnel et entrepris d'importantes réorganisations et changements de personnel. Le Canton a décidé de construire un bâtiment réservé à cet effet, qui apportera environ 5 000 mètres carrés de nouveaux bureaux, et de salles de classe pour plus de 9 000 mètres carrés au total – il accueillera le développement futur de la Faculté.

Points à améliorer : Augmenter la disponibilité de bureaux et de locaux d'enseignement, développer le Centre des carrières en une plate-forme majeure de placement d'ici trois à cinq ans, créer de nouvelles fonctions administratives et mieux définir les rôles et les responsabilités, moderniser et étendre les installations matérielles.

Bilan global

La Faculté a saisi l'opportunité du processus d'autoévaluation pour évaluer ses progrès en fonction des objectifs précédemment fixés (pour UNIL et pour EQUIS), pour réviser son programme de développement pour les années à venir et poursuivre son positionnement stratégique au niveau local et international sur le marché de l'éducation du domaine commercial. Les objectifs décrits dans ce rapport sont donc alignés sur la stratégie précédente (telle que décrite dans le dernier rapport EQUIS en 2017), mais ils tiennent compte de l'état d'avancement des objectifs atteints et intègrent de nouveaux défis et développements.

Les investissements de la Faculté dans le développement de ressources académiques et administratives, en particulier dans les domaines du marketing et de la communication, de l'internationalisation, des relations d'entreprise et dans le développement d'une entreprise de formation des cadres robuste ont bien servi HEC Lausanne. Ces investissements ont permis et permettront d'améliorer l'image de marque de la Faculté, en tirant parti à la fois localement et dans le monde, et d'offrir de meilleures opportunités aux étudiants, aux participants à la formation des cadres et aux professeurs. Tout en continuant de mettre en œuvre le plan, la Faculté poursuivra ses investissements dans ces domaines importants, toujours dans le but de maintenir ses standards élevés en matière d'enseignement et de recherche.

II. Résumé de l'avis des expert-e-s (externes et internes)

A. Résumé du rapport de l'équipe d'évaluation « par les pairs » – Peer Review Team/PRT – pour l'accréditation EQUIS en 2017

L'impression générale du PRT est que la Faculté des HEC constitue non seulement une excellente école, mais l'une des meilleures écoles de commerce de Suisse. Pour le PRT, il est également évident que la Faculté possède une excellente et solide réputation, autant en Suisse que sur le plan international. Le fait d'être partie intégrante de l'Université de Lausanne constitue également une grande force pour la Faculté. La bonne réputation de cette dernière a été confirmée par ses étudiants, ainsi que par ses diplômés et les entreprises partenaires que nous avons rencontrés. Un autre indicateur de qualité est représenté par la grande partie de diplômés trouvant un emploi dans des entreprises réputées et poursuivant de bonnes trajectoires professionnelles.

La culture interne à la Faculté des HEC est conviviale et collégiale, et le degré de fidélité du personnel enseignant et administratif envers la Faculté est très élevé. Le corps professoral apprécie particulièrement la grande liberté intellectuelle qui caractérise l'environnement de travail. Les

professeurs n'ont eu que très peu de remarques négatives et disent apprécier la culture de travail et la qualité des étudiants.

La Faculté a bien diversifié son offre de programmes et mis en place plusieurs mesures pour actualiser ces derniers. En guise d'exemple, le Master en Finance a été restructuré en trois volets et une spécialisation « Business Analytics » a été introduite dans le programme de Master en Management. Le PRT a également relevé que la qualité des étudiants est exceptionnelle.

En ce qui concerne l'internationalisation, le PRT souhaite féliciter l'École pour l'augmentation de ses partenariats internationaux et les possibilités accrues qui en résultent pour ses étudiants de faire un semestre d'études à l'étranger auprès d'une institution partenaire.

La rapidité avec laquelle le centre pour la formation continue (« Executive Education ») a été réorganisé, mis au point, et mis en œuvre, a été qualifiée d'impressionnante par le PRT. Ce dernier estime que l'Executive Education a un grand potentiel en matière de formation de cadres, et l'évolution de ces dernières années montre que la mise en place de ce centre peut représenter une opération très importante pour la Faculté et bien alignée avec la mission de celle-ci, visant la formation de dirigeants et d'entrepreneurs compétents et responsables.

Le PRT a clairement relevé l'opinion générale, répandue aussi bien auprès des étudiants qu'auprès des entreprises partenaires, que la Faculté mériterait d'être mieux connue et reconnue dans le monde de l'entreprise. Le PRT en a conclu qu'il y aurait besoin de développer une image « de marque » de manière plus stratégique et systématique. La Faculté a reconnu ce besoin et a fait du « Renforcement de l'image de marque et de l'interconnectivité » son objectif-clé principal. Le PRT a encouragé la Faculté à faire de cet objectif sa priorité, et à travailler de manière créative et systématique en incluant les dimensions du marketing (promotion) et des relations publiques.

Le PRT a constaté que les relations avec les entreprises pouvaient être gérées de manière plus stratégique. Le PRT a remarqué, par exemple, que l'Executive Education, le Centre des Carrières et les professeurs travaillent en silos lorsqu'il s'agit de développer leurs respectifs réseaux d'entreprises et qu'il n'y a pas de coordination entre leurs démarches, ni de base de données partagée qui recenserait les personnes de contact auprès des entreprises. Le PRT félicite la Faculté pour avoir mis en place un programme de partenariat avec les entreprises. De nombreux contacts avec les entreprises semblent reposer sur des connaissances personnelles de certains de leurs employés et, par conséquent, le PRT envisage qu'une structuration des contacts aiderait la Faculté à être plus organisée, intégrée et stratégique dans son développement futur, d'autant plus au vu de la phase d'expansion dans laquelle se trouve l'Executive Education.

Évaluation des progrès réalisés

L'internationalisation, la formation continue (Executive Education) et les Ressources constituent les domaines qui ont connus des améliorations significatives à partir de décembre 2014. En ce qui concerne l'internationalisation, c'est-à-dire le développement de la stratégie internationale en augmentant la mobilité des étudiants, en développant les relations avec les diplômés, en élargissant le réseau de partenaires internationaux et en évaluant la pertinence d'éventuels accords de double diplôme, le PRT remarque que la Faculté n'a pas développé de partenariat pour les double diplômes mais a accompli des progrès significatifs dans tous les autres domaines de l'internationalisation. En ce qui concerne la formation continue, le PRT félicite vivement la Faculté et remarque que la visée a été élargie et internationalisée, que des investissements en termes de promotion ont été réalisés et que ceux-ci ont générés des revenus supplémentaires pour la Faculté.

Enfin, en ce qui concerne les ressources, le PRT constate que le nombre d'ETP administratifs a augmenté de plus de 50 % en seulement quelques années. Les efforts en termes de promotion ont

amené à une augmentation des candidatures. Le PRT recommande que les ressources soient utilisées de manière plus systématique également pour le développement d'une identité de marque sur le plan international. En conclusion, le PRT félicite la Faculté pour avoir pris très au sérieux tous les domaines d'amélioration et pour avoir obtenu en peu de temps des résultats significatifs.

Domaines d'excellence

La Faculté des HEC se démarque de manière excellente dans le domaine de la recherche. Le corps professoral compte parmi ses membres des rédacteurs en chef de revues de premier plan au niveau international, et les adjoints/le Décanat apportent leur soutien à ces mandats. La qualité du corps professoral est très élevée. Les critères de titularisation sont clairs pour les professeurs juniors, une partie importante des candidats aux postes de professeurs est internationale, les mesures d'indemnisation sont considérées comme attractives à l'étranger, et les résultats et la qualité de la recherche sont élevés. La Faculté des HEC est une école orientée vers la recherche, ce qui est très visible dans la conception des programmes d'enseignement, dans les initiatives telles que le LabEx, et dans la fréquente publication dans des revues de premier plan – un phénomène touchant tous les départements académiques.

Recommandation au Bureau d'accréditation EQUIS

Compte tenu des données récoltées au sujet de la Faculté des HEC, le PRT recommande, dans la situation actuelle de la Faculté et selon les critères EQUIS actuellement en vigueur, que l'accréditation EQUIS lui soit décernée pour une période supplémentaire de cinq ans.

La Faculté dispose d'un très bon processus de planification stratégique, la qualité de ses étudiants est très élevée, la productivité de sa recherche est élevée et le corps professoral est à une solide renommée internationale. La recherche constitue une priorité centrale de la Faculté et une partie centrale du travail du corps professoral.

Le PRT considère que la Faculté des HEC est une école qui fonctionne très bien, avec toutes les caractéristiques nécessaires pour une grande école de commerce. Le PRT estime que l'école se trouve actuellement dans une excellente situation et qu'elle peut ainsi passer à l'étape suivante et obtenir une reconnaissance et une réputation encore plus élevées. L'école est maintenant en mesure de pouvoir devenir plus ambitieuse. La mission, la vision et les stratégies sont claires, et le PRT estime que l'école pourrait viser un peu plus haut. La vision et les objectifs sont un peu génériques, et l'école ne bénéficie pas suffisamment des avantages qui découlent 1) d'être intégrée dans une université réputée, avec plusieurs Facultés et ayant une administration centrale qui offre un support important aux Facultés, 2) de la proximité avec l'EPFL, et 3) de son emplacement dans la région du Lac Léman, caractérisée par une présence importante de sièges sociaux de multinationales et un écosystème entrepreneurial en pleine effervescence. Le potentiel est grand et la Faculté des HEC a préparé tous les éléments nécessaires.

Le PRT recommande la Faculté des HEC de développer ultérieurement :

a. La marque HEC Lausanne.

L'école a le potentiel pour avoir une plus grande influence sur le plan international. Cela requière un développement ultérieur des principaux facteurs qui distinguent l'école (décrits dans le rapport d'auto-évaluation), ainsi que des démarches efficaces de promotion et de communication.

b. Formation continue.

La PRT reconnaît le développement rapide et agile du centre de formation continue (Executive Education) et recommande fortement que sa stratégie soit développée de concert avec le développement de la marque HEC Lausanne.

c. Une stratégie plus assertive pour les relations avec les entreprises.

Le PRT suggère que l'école développe une stratégie davantage proactive et susceptible d'impliquer les entreprises, pour pouvoir développer les relations avec des entreprises partenaires. L'école pourrait bénéficier d'une interaction plus systématique avec les entreprises partenaires.

Le PRT estime que l'école se trouve dans une excellente situation et qu'elle a un très fort potentiel pour relever les défis à venir dans un marché de l'éducation de plus en plus concurrentiel.

B. Prise de position de la Direction sur l'évaluation de la Faculté des HEC

Les attentes de la Direction envers ce processus sont précisées ci-après :

- le processus soit mené conformément aux modalités et avec le même esprit tels que définis dans le guide d'évaluation des Facultés ;
- le plan de développement reprenne les principaux éléments qui ressortent du rapport d'auto-évaluation ;
- les priorités identifiées par la Faculté s'inscrivent globalement dans les orientations stratégiques de l'UNIL

L'objectif principal de la démarche est l'élaboration d'une stratégie facultaire à moyen terme. Pour cela, la Faculté fait ressortir ses points forts et les aspects qu'elle souhaite améliorer. L'aboutissement du processus est un plan de développement présentant ses objectifs et proposant des actions coordonnées pour les atteindre. Cette stratégie définit l'orientation générale des actions de la Faculté et constitue le cadre de référence pour la collaboration entre la Faculté et la Direction.

Commentaires sur le processus

La Faculté bénéficie d'un processus allégé en raison du grand travail effectué dans le cadre de la procédure EQUIS. Les termes sont récapitulés dans les paragraphes suivants :

- les thèmes abordés dans le rapport d'auto-évaluation EQUIS sont très proches de ceux qui sont proposés par le nouveau guide d'évaluation des Facultés de l'UNIL;
- des experts externes ont rencontré des représentant·e·s de la Faculté, fait des commentaires sur la Faculté des Hautes Études Commerciales et émis des recommandations pour son développement futur, tel que prévu par le guide UNIL;
- les experts externes ont relevé l'existence d'une réelle stratégie, dont le contenu a été bien développé et défini par le chapitre « Key objectives and targets » (Rapp EQUIS, p.32 et suivantes), et plus précisément dans les « charters »

Toutefois, et afin de répondre pleinement à la démarche interne d'évaluation, des compléments devront être apportés par la Faculté sous la forme d'un rapport d'autoévaluation comprenant les éléments suivants :

- un bref bilan de la mise en œuvre du plan de développement issu de la 2^{ème} évaluation de la Faculté sur l'ensemble de la période écoulée (voir point B, p.47 du guide d'évaluation des facultés) ;
- le suivi des évaluations de cursus réalisées à ce jour. Ces suivis s'effectuent en parallèle de l'évaluation de la Faculté (schéma, p.32) et pourront être ajoutés en annexe. Les cursus concernés sont l'Executive MBA, le MSc en Management, le MSc en Économie politique, et les deux BSc en Économie politique et en Management. Il s'agira ensuite d'extraire de ces suivis les éléments transversaux relatifs à l'enseignement.
- une analyse SWOT globale, comprenant les éléments transversaux issus des suivis des évaluations de cursus ;
- un plan de développement, élaboré à partir de celui qui figure au chapitre du rapport d'auto-évaluation EQUIS et complété en fonction des éléments qui seront mis en évidence par le SWOT.

La Direction a estimé que les personnes concernées ont été bien impliquées dans la démarche, la réflexivité et le rapport d'auto-évaluation et ses annexes. Elle a ainsi approuvé le rapport de l'EQUIS comme demandé.

Commentaires sur le plan de développement

La Direction a apprécié la formulation. Toutefois, ils ont recommandé « d'ajouter des priorités et d'étaler les objectifs dans le temps et de permettre d'avoir une ligne précise des objectifs à prioriser de façon à éviter une fatigue ou un découragement lors de leurs mises en œuvre ».

Ils ont également recommandé que l'horizon temporel de certains objectifs pourrait (et devrait) être étendu au-delà de la durée du Décanat actuel.

Enfin, les membres de la Direction ont remarqué que : « Plus globalement, nous apprécions que le plan de développement soit dorénavant un plan unique regroupant les différents processus Qualité au sein de la Faculté. Ceci en fait désormais un outil permettant de soutenir le développement de la Faculté, sans multiplier les démarches et le travail à réaliser, ce qui est positif. »

Avis de la Direction sur les développements prévus

Dans le cadre de l'objectif « **renforcer les relations avec nos étudiants** » (partie Gouvernance, communication, p.3), la Direction veut attirer l'attention de la Faculté sur la nécessité de se référer à la **Directive de la Direction 2,8** – « Dons philanthropiques : processus d'acceptation et précautions lors de la sélection des sponsors qui financeront les différents événements organisés, y compris ceux organisés par les associations estudiantines »

Ils ont constaté que la Faculté est consciente de la problématique du manque **d'égalité hommes-femmes** au sein du corps professoral (partie « gouvernance », « égalité des chances », p.6) contre lequel la Faculté souhaite trouver des solutions (par exemple, avec la mise en place du Female Career Award). La Direction encourage la Faculté à continuer dans la promotion des carrières féminines.

Dans le cadre des objectifs autour de l'« **École doctorale** » (partie enseignement, p.9), ils ont remarqué avec plaisir le grand développement apporté dans son organisation et sa structure. Ils encouragent vivement à continuer le développement des offres d'enseignement au sein de l'École doctorale.

En conclusion, deux autres sujets ont été discutés :

- L'« image de marque HEC » (gouvernance, p.1). Dans ce cadre, la Direction souhaite attirer l'attention de la Faculté sur le besoin de trouver un moyen de valoriser non pas la marque « HEC Lausanne », mais une marque HEC/UNIL, voire « HEC Lausanne/UNIL »
- « Digitalisation des processus administratifs » (partie Ressources, p.14 « Créer de nouvelles fonctions administratives et réviser les rôles et les responsabilités »). Une planification pour une migration et centralisation du hardware au CI a été clairement établie. La Direction attire l'attention de la Faculté sur un problème de nomenclature. Afin d'être en accord avec la nomenclature utilisée au sein de l'UNIL, visible notamment dans son plan stratégique, il a été demandé d'utiliser dès à présent le terme « numérisation » en lieu et place de « digitalisation ».

Suivi des évaluations de cursus

De manière générale, les suivis des évaluations de cursus réalisés dans le cadre de l'évaluation de la Faculté ont été évalués par la Direction comme étant globalement bien documentés, et permettant ainsi de suivre l'évolution de la mise en œuvre du plan de développement. Une réelle amélioration dans la réalisation de ces suivis a été constatée par rapport aux exercices précédents. La Faculté a été encouragée à prendre davantage en considération le caractère évolutif et dynamique du plan de développement et ainsi à ne pas hésiter à adapter celui-ci, autant en termes de définition des objectifs que de l'élaboration des mesures pour atteindre ceux-ci, lorsque cela est estimé comme étant nécessaire.

Les développements prévus ont été bien accueillis par la Direction, sous réserve de la prise en compte des remarques évoquées et de la disponibilité des budgets.

Conclusions

La Direction considère que l'évaluation de la Faculté des HEC répond bien à ses attentes. Le processus a été mené dans l'esprit et le cadre définis dans le guide d'évaluation des Facultés, en tenant compte des demandes spécifiques formulées au préalable. Elle estime également que la Faculté a su prendre les distances nécessaires pour porter un jugement critique sur elle-même, et que les membres de la Faculté, qui ont été mobilisés en nombre, se sont bien impliqués dans le processus. Plusieurs évolutions tangibles ont d'ailleurs déjà pu être mises en pratique au cours du processus d'évaluation.

Il a été apprécié tout particulièrement la prise de conscience ayant mené à joindre les résultats de l'accréditation EQUIS avec le processus Qualité interne en fusionnant les plans de développement, de telle façon à disposer d'un plan de développement unique, véritable outil de soutien au développement de la Faculté, tel qu'il est prévu dans le cadre des processus d'évaluation interne.

Ainsi, ce plan de développement qui définit la stratégie de la Faculté pour les années à venir propose des développements ambitieux. Il s'inscrit globalement dans le plan stratégique de l'UNIL 2017-2022 à quelques exceptions près et qui devra être adapté selon les points relatés ci-avant. Les ajustements pourront être intégrés à la version finale du plan de développement qui accompagnera la synthèse de l'évaluation.

III. Prise de position de la Faculté

En 2017, la Faculté a entrepris un processus d'évaluation important et élaboré un rapport solide en vue d'obtenir la ré-accréditation EQUIS, laquelle a par la suite été octroyée pour une période de cinq ans. Ce processus de ré-accréditation a permis de dresser le bilan des progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés précédemment, de réviser le plan de développement pour les années à venir et de poursuivre le positionnement stratégique de la Faculté sur le marché de l'éducation commerciale, autant au niveau local qu'international.

La Faculté a donc construit le processus d'auto-évaluation sur la base et en continuité du travail effectué en 2017. De plus, l'auto-évaluation conduite dans le cadre du processus de qualité de l'Université (ainsi que de celui de l'AAQ), constituera une excellente base sur laquelle construire le rapport intermédiaire que la Faculté soumettra à EQUIS l'année prochaine (courant 2020).

La stratégie présentée dans ce rapport ainsi que le plan de développement sont en effet un prolongement direct de la stratégie élaborée par la Faculté en 2016-17, même si elle intègre également quelques nouveaux développements importants.

Les six objectifs inscrits dans le plan stratégique sont les suivants :

1. Renforcer la réputation de HEC Lausanne et son ancrage dans les tissus économiques
2. Renforcer l'excellence en matière de recherche
3. Renforcer les programmes et la pédagogie
4. Développer la formation continue
5. Renforcer l'efficacité interne de la Faculté
6. Développer l'internationalisation

Dans sa lettre d'octroi de ré-accréditation, l'organisme certificateur EQUIS a identifié trois domaines d'amélioration (objectifs de développement), brièvement résumés ci-après.

1. Renforcement du marketing et de la marque HEC Lausanne
2. Développement des programmes et de l'organisation en formation continue
3. Densification des relations avec les partenaires de la Faculté, autant dans le monde des entreprises que du domaine académique

Au courant des deux dernières années, la Faculté a travaillé de manière assidue à l'amélioration de ces aspects. Elle continue à gérer les activités quotidiennes qui lui permettent d'être « présente » auprès de différentes parties prenantes – en gérant le site Web, le blog, divers médias traditionnels et sociaux, les événements pertinents et les classements/accréditations. De plus, elle s'est également engagée dans un nouveau grand projet de renforcement et de renouvellement de son image de marque, en tenant compte de la perception des parties prenantes, aussi que de l'opinion d'un plus grand nombre de partenaires, tant en Suisse qu'à l'étranger. Le projet est en cours et comprend un examen approfondi des valeurs de la Faculté, de sa mission et de sa vision. À la suite de ce processus, la Faculté prévoit des changements tangibles dans sa stratégie de communication, ainsi que des ajustements sur la stratégie globale sur le long terme.

La Faculté prend note de la discussion ouverte qu'elle a eue avec la Direction sur le thème de « l'image de marque » lors de la réunion sur l'auto-évaluation, ainsi que de son commentaire écrit dans la « prise de position de la Direction ». La Faculté reconnaît la nécessité de veiller à ce que sa nouvelle image de marque, tout en mettant en valeur la force de la marque HEC Lausanne à part entière, soit menée de manière à reconnaître que la Faculté fait partie de l'Université de Lausanne.

En ce qui concerne la formation continue, la Faculté a instauré des changements opérationnels dans le domaine de la formation des cadres supérieurs afin d'accélérer son développement, et de

permettre au corps professoral de continuer à bénéficier de cette opportunité d'enseignement précieuse pour développer et partager de nouvelles idées avec les étudiants, et ainsi diffuser dans le monde professionnel non-académique des pratiques novatrices issues de leur recherche.

Pour assurer une approche plus systémique des relations avec les entreprises (et les autres universités), les unités concernées (notamment le Centre de Carrière, la Formation continue, l'Executive MBA et l'Association des Alumnis) ont intégré leurs opérations dans des systèmes de gestion de la relation avec leurs partenaires externes. Les représentants de ces équipes se réunissent régulièrement pour s'assurer que la Faculté ait une approche coordonnée et cohérente pour maintenir et développer les relations avec les entreprises.

En tenant compte des retours des expert-e-s internes, un système de priorisation des objectifs a été introduit dans le plan de développement. De plus, le délai de certains objectifs a été étendu pour permettre l'achèvement de leur réalisation. Toutes les références à la « digitalisation » ont également été remplacées par le terme « numérisation » pour se conformer à la terminologie utilisée pour le plan stratégique de l'UNIL.

La Faculté reconnaît la nécessité de se référer à la Directive de la Direction 2,8 – « Dons philanthropiques : processus d'acceptation et précautions » lors des rencontres avec les associations étudiantes de la Faculté. Ainsi, une référence à cette directive a été introduite dans le plan de développement. Le contenu de la directive sera intégré dans la séance d'orientation menée avec les associations étudiantes au début de chaque semestre.

Enfin, la Faculté apprécie l'encouragement de la Direction vis-à-vis de ses efforts pour promouvoir les carrières professionnelles des femmes ainsi que la mise en place d'une école doctorale qui accompagnera mieux les doctorants du début jusqu'à la fin de leurs études. La Faculté continuera d'étendre ses efforts dans ces domaines et des objectifs spécifiquement dédiés ont été introduits dans le plan de développement.

IV. Plan de développement

Dans ce plan stratégique / de développement, il s'agira de décrire de manière claire les six objectifs-clés de la Faculté, en mettant l'accent sur les trois domaines d'amélioration proposés par EQUIS. Pour ce faire, les six objectifs EQUIS ont été répartis dans les quatre catégories utilisées dans la "Qualité du concept" de l'Université, à savoir la gouvernance, l'enseignement, la recherche et les ressources. Ainsi, l'objectif 2 (renforcer l'excellence en matière de recherche) s'inscrit dans la section « recherche » ; l'objectif 3 (renforcer les programmes et la pédagogie) dans la section « enseignement » et l'objectif 5 (renforcer l'efficacité interne de la faculté) dans la section « ressources ».

Cependant, il y a trois objectifs qui ne se rapportent pas de manière univoque à l'une ou l'autre des catégories. Bien que le thème de la gouvernance soit très présent dans le rapport EQUIS final, aucun des objectifs EQUIS ne s'inscrit de manière claire dans la catégorie « gouvernance ». Toutefois, certains éléments de l'objectif 5 (renforcer l'efficacité interne de la faculté) s'en rapprochent fortement. Ces éléments spécifiques ont donc été extraits et regroupés dans la catégorie « gouvernance ». Les objectifs ayant trait à la marque (branding) ont également été insérés dans la section « gouvernance » de ce rapport. Finalement, l'objectif 4 (développer la formation continue) a été attribué à la catégorie « enseignement ».

Thématiques	Sous-thématiques	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Personnes responsables	Calendrier	Priorité
GOUVERNANCE						
	Vers une structure plus souple et plus décentralisée	Ajout d'un quatrième administrateur innovation, qualité, recherche chargée de superviser le marketing et les communications ; centre de carrière ; accréditations et classements internationaux ; services de recherche, Web et pédagogiques ; plateforme interdisciplinaire ; et pour développer les relations avec les autres facultés et l'EPFL	Engagement d'une personne dans le rôle	Décanat, Adj. AI	atteint	-
	Vers un rôle élargi du BAB dans la gouvernance d'HEC	Rédaction d'un règlement interne pour le fonctionnement du BAB	Rôle plus important du BAB dans la collecte d'informations critiques sur les principales décisions et activités (e.g., participation active au processus de réaccréditation, à la réforme des programmes, etc.) Haute visibilité dans les documents officiels (site web, rapports d'accréditation, brochures, etc.)	Décanat	atteint	-

	L'image de marque (Voir ci-dessous, section Communication : Construire la marque et l'identité visuelle de la faculté en lien avec celle de l'université)	Réévaluer la mission, la vision et les valeurs pour s'aligner sur la stratégie de marque	Organisation de discussions avec le décanat, Direction UNIL, l'assemblée des profs, le PAT, le comité HEC, le Masters HUB, le PhD Net, l'association des anciens élèves, le BAB, le conseil de faculté, etc.	Doyen, Adj. IQR, Resp. Comms, Décanat	automne-20	I
	Pilotage de la recherche	Création d'un groupe de travail de recherche chargé de définir des normes pour les publications et la recherche, les classements / accréditations, le financement de la recherche interne, etc..	Lancement du groupe avec les membres du corps professoral et de l'administration Réunions régulières	VD Recherche, Adj. IQR	Dec-19	I
	Pilotage de l'enseignement	Création d'un groupe de travail de l'enseignement chargée d'assurer la cohérence des programmes, y compris l'alignement des objectifs du cours sur les objectifs du programme, l'excellence de l'enseignement, le partage des meilleures pratiques pédagogiques, le développement d'un portefeuille de compétences par programme, la garantie de l'apprentissage, etc.	Lancement du groupe avec les membres du corps professoral et de l'administration Réunions régulières	VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR	automne-20	II

	Communication interne	Clarifier les rôles des directeurs de département par rapport aux directeurs des programmes	Réunions entre les directeurs de département et les responsables de programme en présence du décanat	Décanat, VD Corps professoral	en cours	II
		Clarifier les rôles des adjoints les uns par rapport aux autres en cas d'incertitude; déterminer le processus de fonctionnement, de collaboration entre eux et avec les doyens et leurs équipes	Établissement de réunions régulières, écrit OdJ et PV de réunions	Décanat, Adjoints (IQR, P et AE, AI, RI et ED)	en cours	II
Communication	Promotion générale et construction de la communauté	Complétez la section "Partenaires" du site Web et présentez régulièrement des nouvelles sur les nouveaux partenariats et collaborations.	Système de mise à jour du groupe de communications à partir du groupe CC; Les nouvelles sont régulièrement présentées	Resp. Comms, Coord. CC, Adj. IQR	Dec-21	II
	Démontrer la pertinence de nos recherches pour la communauté et augmenter la visibilité de la Faculté	Embaucher de nouveaux stagiaires en tant qu'ambassadeurs juniors et développer les événements avec Swissnex dans le monde entier afin de servir notre marque et de renforcer les liens avec les alumni, les entreprises et les universités internationales.	Nombre d'employés, nombre d'événements, nombre de participants aux événements.	Resp. Comms, Coord. Recherche, Adj. IQR	en cours--Dec-21	II

Créer de nouveaux sites Web pour les départements et instituts de recherche, mettre à jour le contenu et collaborer davantage avec les départements/instituts pour partager et présenter les nouvelles pertinentes sur les professeurs et la recherche.	Nombre de mises à jour que chaque département/institut Nombre de partage (ou COM) Nombre de création de contenu	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours- Dec-21	I
Créer une nouvelle série de vidéos avec des professeurs, sur leurs sujets de recherche, à l'intention d'un public non universitaire. Publier régulièrement de nouvelles vidéos.	Nombre de vidéos partagés par moi (objectif 1 tous les 2 mois). Nombres de vues sur les vidéos (nombre de j'aime, de partage et de commentaires)	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours--Dec-22	II
Organiser des formations sur les médias pour les professeurs. Les formations médias sont assurées par le FNS. Le département communication propose aux professeurs financés par la FNS de participer à ces formations de 2 jours. Un professeur a participé en 2016 et les réactions ont été très positives. Nous prévoyons de le proposer chaque année à tous les	35 professeurs interrogés, 98% ont montré de l'intérêt En cours : objectif est d'atteindre plus d'enseignants Nombre de professeurs participants	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours- Dec-21	II

	professeurs intéressés et financés par le FNS.				
	Formations sur les réseaux sociaux pour les professeurs. Nous prévoyons offrir une introduction et une formation internes aux réseaux sociaux.	Nombre de participants. Nombre de comptes actifs sur les réseaux sociaux des prof. Nombre de vues, j'aime et partages (Twitter & LinkedIn)	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours- Dec-21	II
	Création d'un guide ou d'une liste de contrôle pour les enseignants qui veulent créer leurs propres évènements.	utilisation du guide sur demande directe du service des communications	Resp. Comms, Adj. IQR	Oct-19	II
	Création et animation d'évènements pour les intervenants, de nombreux professeurs	mise en place des événements	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours	II

Construire la marque et l'identité visuelle de la faculté en lien avec celle de l'université	Au cours du processus EQUIS et de l'élaboration de notre stratégie de communication, nous avons réfléchi à ce qui distingue notre école et à ce sur quoi nous devrions nous concentrer en termes de communication. Nous avons utilisé cette réflexion pour créer de nouveaux textes décrivant notre école.	Nouveaux textes seront déclinés sur notre site Internet et sur une nouvelle brochure générale présentant HEC Lausanne.	Resp. Comms, Adj. IQR	en cours- Dec-21	I
	Promouvoir l'image de marque et l'identité visuelle, mettre à jour la conception, réviser les nouvelles lignes directrices	Mettre à jour un guide complet sur la marque, l'image et l'identité corporative; fournir de nouveaux modèles pour les documents de présentation (PowerPoint, Word, etc.).	Resp. Comms, Adj. IQR	printemps-21	I
	Repositionner HEC (rebranding)	Création de logo, slogan, matériel collatéral	Resp. Comms, Adj IQR, VD(prof. marketing) + Décanat	automne-20	I
Renforcer les relations avec nos étudiants (en gardant la Directive de la Direction 2,8 concernant dons philanthropiques : processus d'acceptation et précautions)	L'amélioration continue de toutes les communications et de tous les événements destinés aux futurs étudiants et aux nouveaux participants.	Nombre de nouveaux étudiants assistants aux événements organisés pour eux	Resp. Comms, Adj. IQR, Adj. P et AE	en cours-Dec 21	II



	Mettre en place un nouveau système pour inviter les diplômés à leurs cérémonies de remise des diplômes qui simplifiera toute communication et permettra également de mieux mettre à jour leurs adresses dans notre base de données.	Nombre de mauvaises adresses entrées (par rapport aux années précédentes)	Resp. Comms, Adj. IQR, Adj. P et AE	Sep-19	II
	Éditer des directives officielles pour définir nos politiques de sponsoring concernant les événements organisés par les associations étudiantes.	Lignes directrices mises à jour présentées aux associations d'étudiants	Resp. Comms, Adj. IQR	Oct-19	II
	Événement de doctorat annuel	réalisation de l'événement; nombre de collègues présents	Resp. Comms, Adj. RI et ED	en cours -Dec 2020	II
Améliorer la promotion de nos programmes	Améliorer davantage la promotion de nos programmes, principalement sur le site Web.	development of new content; new or updated videos on programs	Resp. Comms, Adj. IQR, Adj. P et AE	en cours- Dec 2022	III
	Développer davantage la promotion du programme QTEM auprès des étudiants et des entreprises.		Resp. Comms, Adj. RI et ED	en cours- Dec 2020	II

		Produire du nouveau matériel de communication et améliorer le contenu de notre site Web afin de mieux promouvoir nos programmes de doctorat.	Nouvel objectif connexe : évènements de doctorat annuel Nombre de l'audience	Resp. Comms, Coord. École Doctorale, Adj. RI et ED	Nov-20	II
	Développer les communications internes et le partage d'informations	Lancement d'une nouvelle plate-forme intranet permettant au personnel administratif de partager des documents avec le personnel administratif et universitaire. Ensuite, surveillez les commentaires des utilisateurs et évaluez la nécessité d'apporter d'autres améliorations et d'une nouvelle version.	La surveillance sera toujours en cours	Resp. Comms, Adj. IQR, Adj. AI	Dec-21	II
		Compléter la section Recherche	Nombre qui voit "Actualités" sur le site web et le blog	Resp. Comms, Adj. IQR, Coord Recherche	Apr-20	II
Centre de Carrière	Développer le Centre des carrières en tant que centre d'haute qualité répondant aux besoins des étudiants et des organisations	S'engager dans un processus de planification stratégique en utilisant la recherche sur l'analyse comparative par rapport à d'autres centres de carrière pour améliorer les services aux étudiants et aux entreprises.	Résultats des sondages, des "focus" groupes, etc.	Coord. CC, Adj. IQR	en cours	I

Préparer les étudiants à leur future carrière et les sensibiliser à l'importance des stages/emplois d'été et des projets/récompenses.	Séances d'information Workshops Rencontres individuelles et en groupe	Coord. CC, Adj. IQR	en cours	I
Mettre en place un système de gestion de la relation client (CRM) pour gérer et construire les relations de l'école avec les organisations partenaires.	L'indicateur ici est le nombre de sessions	Coord. CC, Adj. IQR	automne-20	I
Explorer le lancement d'une newsletter électronique présentant des contenus importants et attractifs à l'intention des alumnis, des entreprises et d'autres partenaires/intervenants.	Discussion: possibilité d'utiliser le blog de recherche et envoyer aux partenaires (sujets pertinents)	Coord. CC, Adj. IQR	Apr-21	II

		Complétez la section "Partenaires" du site Web et présentez régulièrement des nouvelles sur les nouveaux partenariats et collaborations.	Migration du site Web de CC vers celui du reste de la faculté (de Word Press à Jahia); Les entreprises sont informées du fait qu'elles ont la possibilité de publier des nouvelles sur la rubrique "actualités" du site web. Embaucher quelqu'un pour s'occuper du contenu (français et anglais). Créer un modèle à remplir par les entreprises permettra d'éviter tous les problèmes de conformité	Coord. CC, Adj. IQR	Nov-20	III
	Approche coordonnée de la Faculté vers les relations d'entreprise	Créer un groupe de travail pour développer une approche plus systématique des relations d'entreprise pour la Faculté (inclure CC, Exec Ed, EMBA, Alumni, Future Skills Lab, éventuellement associations d'étudiants, départements académiques)	Réunions régulières pour partager des informations Accord sur l'approche des entreprises (qui a du sens dans chaque situation) Capacité et volonté de promouvoir les services de chacun	Adj. IQR, chefs des services impliqués	en cours	I
Mobilité	Efficacité	Considérer un système de gestion de la relation client (CRM) pour gérer et construire les relations de la faculté avec les organisations partenaires.	Recherchez et obtenez les commentaires d'autres unités utilisant des CRM	Adj. RI et ED	Jun-21	II

	Développement QTEM	Développer davantage la promotion du programme QTEM auprès des étudiants et des entreprises. En 2017, nous accueillerons la réunion mondiale annuelle du QTEM et les cérémonies de remise des diplômes.	Promotion QTEM auprès des étudiants : Les séances d'information (3-4/an en 2019), souhaitent mieux cibler les étudiants. Mailing ciblé (programmes/échanges/grades), étudiants master entrants (venant d'autres écoles) ; collaboration avec l'équipe de master, afin que la QTEM soit promue dans leurs mailings aux étudiants entrants). Affiches + Réseaux sociaux + Mise à jour sur le site Web + étudiant ambassadeur + anciens étudiants. Vidéo tournée. Paramètres = nombre d'applications. Promotion auprès des partenaires :	Adj. RI et ED, Coord. Mobilité	en cours	II
		Contribuer à l'expansion du réseau QTEM en aidant à identifier et vérifier les partenaires pour atteindre l'objectif de 30 partenaires académiques et de plus de 100 entreprises partenaires dans le monde entier dans les 5 prochaines années.	Promotion auprès des partenaires : Collaboration avec le CC à 1. Trouver de nouveaux partenaires ; 2. convertir les partenaires actuels en partenaires QTEM (add-on). Travailler sur le recrutement des partenaires sociaux avec le siège central. Métriques : # d'écoles et de partenaires + évolution	Adj. RI et ED, Adj. IQR	en cours	I
	Développement Partenariats	Développer des partenariats avec de nouvelles universités.	Indicateurs : nombre de nouveaux partenariats + évolution (perte de partenariats).	Adj. RI et ED	en cours	II

Alumni	Élaborer et lancer une newsletter à l'intention des alumni, des entreprises et d'autres partenaires/intervenants. Envoyez régulièrement des newsletters présentant des contenus importants et attractifs.	Nombre d'abonnés + évolution. Nombre de membres payants	Dir. Alumni, Asst. Dir. Alumni	Jan-21	II
	Créer un événement non académique phare pour la faculté : une conférence d'une journée avec des conférenciers d'honneur et des ateliers, organisée avec la collaboration des associations étudiantes et du bureau des anciens élèves.	Lancement de l'événement participation à l'événement	Dir. Alumni, Asst. Dir. Alumni	Sep-21	I
	Contacteur les alumni dans les villes étrangères pour évaluer s'il y a un intérêt à développer des liens entre eux et l'Association des alumni de HEC afin d'encourager un nombre croissant d'événements et de réseaux pour les alumni dans les pays étrangers.	Création de lignes directrices pour les événements de tous les chapitres et clubs. L'Association des anciens élèves soutient la communication (GDPR), aide à garder la trace des inscriptions. Emplacements actifs : Swissnex + Genève + Zurich.	Dir. Alumni, Asst. Dir. Alumni	en cours	I

Égalité des chances		Promotion de la relève féminine académique	<p>Female Career Award distribue un prix à une femme à la carrière académique exceptionnelle hors HEC. Il permet de rendre visible et de valoriser des carrières académiques féminines et d'encourager la relève féminine à la faculté des HEC de poursuivre une carrière académique</p> <p>Subside Career Lunch permet, quant à lui, aux doctorantes et post-doctorantes d'obtenir des conseils dans l'avancement de leur carrière académique. Développer des ateliers et parrainer des événements pour promouvoir la carrière professionnelle des femmes</p>	Commission d'égalité HEC	en cours	I
---------------------	--	--	--	--------------------------	----------	---

Entrepreneuriat	Semaine de l'entrepreneuriat : soutien de cet événement, organisé par les associations d'étudiants pour la première fois en 2015, par du coaching de professeurs, de la communication et un apport financier. Réflexions sur l'évolution des éditions futures pour en faire un événement à haute visibilité pour la faculté et l'université (« Flagship event »)	Lancement d'évènement	Doyen, Prof.s de l'Entrepreneuriat, associations d'étudiants, Resp. Comms	atteint Transféré au HUB d'UNIL	-
	Transfert au FRI de CHF 420 000 pour travailler sur des projets pédagogiques communs avec l'EPFL	Engagement d'un collaborateur scientifique	Décanat	atteint	-
	Projet de collaboration avec l'EPFL pour des cours en entrepreneuriat et innovation destinés aux étudiants HEC, EPFL et autres facultés de l'UNIL	Plusieurs cours lancés	Adj. IQR	atteint	-

		Renforcement de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans divers programmes	Cours en droit entrepreneurial dans le MDE ; cours dans le cadre de la nouvelle orientation Entrepreneurship and Big Data du MScF		en cours	I
Accréditations internationales (maintenir et développer)	BSIS	Business School Impact Survey : la faculté va lancer cette étude menée par l'EFMD afin de mesurer l'impact de HEC sur son environnement local et international.	Rapport Visite d'experts Rapport d'experts Présentation du processus et des résultats lors de deux conférences internationales	Adj. IQR	en cours- Dec-21	I
	EQUIS	Établir un rapport à mi-parcours	les projets des services concernés (Comms, Exec Ed, Career Center, Alumni, etc.)	Adj. IQR	en cours - été-20	I
	AMBA (Association of MBAs)	Préparer la visite de réaccréditation et faire le rapport	les projets des services concernés (Comms, Exec Ed, Career Center, Alumni, etc.)	Adj. IQR	en cours - March -21	II
ENSEIGNEMENT						

<p>Bachelor* * Plus de détails sur les objectifs du programme Bachelor sont disponibles : Annexes 004 Plan de développement BS 2019</p>	<p>Adaptation du contenu du programme Bachelor</p> <p>Promouvoir des solutions issues des nouvelles technologies de l'enseignement et le développement de projets FIP (fonds innovation pédagogiques)</p>	<p>Développement de l'offre de cours type « capstone » et/ou débat public afin de développer la mise en application des connaissances, de la réflexion critique et des capacités de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un cours intégratif de 3 ECTS en lien avec le prix Strategis dès le semestre de printemps 2017 : Lancement et développement de Start-ups - Méthode d'Analyse et Expérience Pratique (3ème BSc) • Création d'un cours capstone de 6 ECTS visant à produire une analyse économique pour un public de non-spécialistes: Economic Analysis and Communication (2ème MScE) 	<p>Augmentation de la variété des approches pédagogiques et diversification des scénarios pédagogiques ;</p> <p>Enseignement(s) listé(s) sur plan d'études en 3ème année</p>	<p>VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR, Ingénieur Péd.</p>	<p>en cours</p> <p>FIP 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eco*(Classe)-1- Décloisonner l'économétrie (R.Lalive - HEC) • Décloisonner l'apprentissage en encourageant les interactions entre pairs à travers une application mobile (B.Kocher - HEC) • Modèle et outils pédagogiques pour développer l'encadrement et le feedback des travaux de groupes (T.Estier - M.Laperrouza - HEC) 	<p>I</p>
--	---	--	--	--	--	----------



					<p>FIP 2018</p> <ul style="list-style-type: none">• Enrichir les interactions dans une grande classe (V. Chavez) <p>FIP 2019</p> <ul style="list-style-type: none">• Exploiter la diversité de points de vue en encourageant l'apprentissage actif à travers une application mobile (speakup) commun avec droit (A. Holzer) <p>Scénarios pédagogiques :</p> <p>Dans les 82 cours de Bachelor existant sur Moodle en 2019, les activités</p>
--	--	--	--	--	--



					<p>suivantes sont utilisées par un ou plusieurs enseignants : Le rendu de devoir via Moodle, l'utilisation de l'activité sondage. La diffusion de contenu via la vidéo, les travaux de groupe, les quizz, etc. Certains enseignant mettent en place des scénarios faisant appel à des logiciels spécifiques soit de jeux sérieux ou simulation (HEC Business Game, albasim,etc..) soit spécifique à la matière</p>	
--	--	--	--	--	--	--



					(Maple TA, SQL explorer, R etc.). Et finalement des scénarios impliquant une plus grande participation des étudiants commencent à être mis en œuvre dans le cadre du Bachelor à savoir, Discussions thématiques via les forum dédiés, rendu de travaux sous forme de vidéo (soit pour les présentations, soit pour avoir des commentaires de leurs pairs), utilisation de l'activité base de données, utilisation de l'évaluation	
--	--	--	--	--	---	--



					par les pairs et de journaux de bords (carnet de route), mise à disposition d'espaces communs de partage de documents entre étudiants, utilisation des zapettes et d'outils comme SpeakUP, Twitter et pour finir apparition de scénarios type classe inversée.	
--	--	--	--	--	--	--

	Groupe de réflexion sur le renforcement des compétences analytiques et « Big data »	Recommandations (HEC est en train de réformer le Bachelor et l'offre des cours fait partie du projet de réforme)	VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR, Adj. RI et ED, Ingénieur Péd.	en cours - printemps 20	I
	Enrichissement de l'offre de cours avec des enseignements d'histoire économique et d'économie institutionnelle afin de développer les connaissances transversales dans ces domaines. Création d'un poste validé par la CPA mais pas placé parmi les premières priorités	Enseignements listés sur plan d'études en 2ème ou 3ème année (réforme Bachelor)	VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR, Adj. RI et ED, Ingénieur Péd.	printemps 21	III
	Intégrer une semaine sans cours au milieu du semestre d'automne	Semaine intégrée au plan d'études avec un programme adapté	VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR	atteint	-

<p>Master* *Les objectifs décrits ici sont soit liés à tous les programmes de master, soit sont des objectifs larges et significatifs de programmes spécifiques; chaque programme a son propre plan de développement (soumis dans le cadre d'une autoévaluation du cursus) et ces objectifs spécifiques apparaissent dans ces plans plutôt que dans ce plan de développement (e.g., Annexes 003 Plan de développement MScE 2019; 002 Plan de développement MScM 2019)</p>	<p>Renforcement de la qualité des programmes master</p>	<p>constitution d'un groupe de travail en septembre 2015 pour entamer une refonte du MScM afin de restructurer les spécialisations et ainsi assurer une focalisation optimale dans certains domaines ainsi qu'un meilleur encadrement. Création d'un poste de PO en Comportement Organisationnel en 2017. Quatre orientations ont été définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategy, Organization and Leadership • Marketing • Business Analytics • Behaviour, Economics and Evolution 	<p>Orientations listées sur plan d'études</p>	<p>VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE, Adj. IQR</p>	<p>atteint</p>	<p>-</p>
---	---	---	---	--	----------------	----------

	<p>Demande budgétaire de 10 assistants supplémentaires pour l'encadrement des masters. Objectif non-atteint en 2016 car les 3 postes d'AD obtenus ont été attribués en lien avec les projets individuels de 2ème BSc.</p> <p>Non obtenu pour 2017, demande de 5 postes pour 2018</p> <p>2018, 2019 : rien obtenu</p> <p>2020 : 250k chf pour encadrement cours</p>	Postes recrutés	VD Corps professoral, Adj. AI, VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE	en cours	1
	<p>Engagement de 6 professeurs supplémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un poste de PO en Comptabilité financière (pourvu 02.2016) • un poste de PO en Economie du développement (pourvu 08.2016) suite au rapport d'auto-évaluation du MScE • un poste de PO en Economie publique (pourvu 02.2016) suite au rapport d'auto-évaluation du MScE • un poste de PO ou PATT en Cyber sécurité (pourvu 11.2016) 	Postes recrutés	VD Corps professoral, Adj. AI, VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE	atteint	-

	<ul style="list-style-type: none"> • un poste PATT en Éthique des affaires (pourvu 08.2015) • un poste PO en Comportement Organisationnel dans le cadre de la réforme du MScM (en cours) 				
	<p>Réforme du MScF suite au processus d'autoévaluation, création de 4 spécialisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asset Pricing and Risk Management • Corporate Finance • Entrepreneurship and Big Data • Research <p>Décision finale d'avoir 3 orientations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'actifs et des risques • Finance d'entreprise 	Orientations listées sur plan d'études	VD Prog et Affaires étudiants, Adj. P et AE	atteint	-

		<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneuriat financier et science des données 				
		l'analyse des programmes classés par le <i>Financial Times</i>	analyse des données, groupes de discussion (étudiants actuels et anciens), présentations	Adj. IQR	printemps -21	II
École Doctorale	Développement des programmes doctoraux face à la croissance du nombre de doctorants	Collaboration avec des universités proches	L'étude pour les programmes en économie et en management avec l'Université de Genève	VD École Doctorale, Adj. RI et ED	atteint	-

		Encouragement à bénéficier d'autres offres de cours via les cotutelles de thèse	Étudiants inscrits à des cours en raison de l'affiliation du co-directeur	VD École Doctorale, Adj. RI et ED	atteint	-
	Réforme du doctorat en Finance	Restructuration dans le but d'améliorer le programme et de le rendre plus attractif. L'évolution dépend en partie de la signature du renouvellement des accords Swiss Finance Institute (SFI) par l'UNIL et l'EPFL	Nouvelle directive adoptée en séance de Direction	VD École Doctorale, Adj. RI et ED	atteint	-
	Réforme du doctorat en Systèmes d'Information	Restructuration du programme suite à l'intégration du département des opérations	Constitution d'un groupe de travail	VD École Doctorale, Adj. RI et ED	en cours	I
EMBA* * Seuls les objectifs en cours ou à prévoir sont inclus dans ce plan; Celles déjà réalisées sont indiquées dans les annexes du plan de développement du EMBA mis à jour. (Annexes	Assurer la relevance et la qualité du programme	Évaluation globale du programme EMBA	Participation accrue aux séances du comité des alumni et collecter les commentaires	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	Revu annuel en cours	I

001 Plan de développement EMBA 2019)						
		Engagement actif dans la communauté MBA/EMBA	Obtenir la réaccréditation AMBA (1, 3, ou 5 yrs)	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA, Adj. IQR	Apr 2021 en cours	I
	Développer davantage le cursus	Analyser le cursus du programme en fonction de la demande du marché	Introduire de nouveaux cours/sujets concernant le future du travail, la numérisation, etc.	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	2022	II
	Collaboration avec une université étrangère	Développer davantage le séjour à l'Uni de Bocconi en Italie	Introduire des cours sur le marketing digital	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA		2019 en cours
	Initiatives périscolaires	Créer une offre de développement personnel et professionnel coordonnée	Intégrer le coaching dans certains cours	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	Revu annuel en cours	I
			Introduire un cours sur la gestion des groupes	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	2020	II
			Analyser et introduire de nouveaux ateliers de développement personnel	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	2022	II

		Améliorer la coordination et les synergies entre toutes les offres	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	Revu annuel en cours	II
Création d'un conseil consultative - Advisory Board	Créer un « AB » regroupant des alumni et représentants des PME et multinationales	Identifier les entreprises à impliquer	Dir. Admin. EMBA	2020	I
		Implémenter les conseils l'AB	Dir. Admin. EMBA	2021	I
Trouver une solution au déficit budgétaire du programme	Repositionner le programme post-MoT	Surveiller le nombre de demandes, les demandes complétées et les étudiants admis, ainsi que les réactions des participants par rapport aux années précédentes, ainsi que les analyses comparatives par rapport à d'autres programmes	Dir. Acad. EMBA, Dir. Admin. EMBA	2020 en cours	I
	Augmenter le nombre d'étudiants	Implémenter un CRM pour le marketing digital	Dir. Admin. EMBA	2020 en cours	I
Améliorer le site internet pour une meilleure expérience d'utilisateur		Admin. FFCUE, direction UNICOM	2021	II	
Créer de la demande avec du contenu pertinent		Dir. Admin. EMBA	2020 en cours	I	
Développer l'expérience client avec un suivi personnalisé		Dir. Admin. EMBA	2020 en cours	II	
Développer les relations entreprises		Dir. Admin. EMBA	2021 en cours	I	

	Encourager le soutien des anciens	Créer du contenu et événements pour communauté EMBA (étudiants/alumni)	Dir. Admin. EMBA	Revu annuel en cours	III
		Intégrer les activités administratives du comité des alumni au sein de l'administration EMBA	Dir. Admin. EMBA	2022	III
Assurer la pérennité du programme et son développement	Améliorer l'infrastructure pour une meilleure expérience d'apprentissage	Avoir deux salles plates dédiées aux EMBA	Décanat, Direction UNIL	2021 TBD	II
		Créer des salles pour travaux de groupes	Décanat, Direction UNIL	2023 TBD	II
		Améliorer l'acoustique des salles de cours	Décanat, Direction UNIL	2020 TBD	II
Système d'évaluation de connaissances à réévaluer	Connaitre l'impact du programme sur la carrière professionnelle	Demander une évaluation auprès des employeurs pour connaitre leurs avis sur le programme	Dir. Admin. EMBA	2021	III
Suivi des gradués et de l'impact du programme sur leur carrière	Connaître l'impact concret du programme sur la carrière des participants (données quantitatives)	Demander une évaluation 1 an après	Dir. Admin. EMBA	2020	II
		Valoriser les résultats pour la promotion	Dir. Admin. EMBA	Revu annuel en cours	II
		Actualiser les données de carrière des alumni de 2013 à 2018	Dir. Admin. EMBA	2021	III

			Analyser et créer des études de cas, des articles, etc.	Dir. Acad. EMBA	2021	III
	Obtenir le retour du tissu économique quant à la qualité et valeur du programme	Répertorier les référents dans la base de données	Demander une évaluation auprès des employeurs	Dir. Admin. EMBA	2021	II
Formation Continue (Executive Ed)	Développement de nouveaux programmes	CAS en Risques Stratégiques Bancaires	Lancement du programme	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	atteint	-
		Projet de développement dans le domaine de la politique fiscale	Continuation du MASIT (MAS in International Taxation en collaboration avec la FDSCA)	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	atteint	-
		création de programmes CAS « Green Belt » et « Black Belt » en collaboration avec l'EPFL	Lancement du programme	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	atteint	-
		CAS en Management & Leadership	Lancement du programme (15 participants)	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	en cours	I
		Formation direction générale et directeurs·trices adjoint·e·s de Groupe Mutuel	Contrat signé	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	en cours	I
		CAS en Compliance	Lancement du programme	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	2020	I

	Évaluer le déploiement de nouveaux programmes, en analysant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui peut être amélioré et à quel coût, etc.	Des efforts de marketing importants pour mieux comprendre les besoins du marché. Enquêtes de satisfaction auprès des participants, Commentaires des professeurs Commentaires informels des participants Paramètres: nombre de programmes, ajustements des programmes	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd, Strat. Marketing ExecEd	en cours	II
	Améliorer les processus pour structurer les programmes Standardiser du prototype au lancement	"Mapping" des processus Création de modèle standard	Dir. Admin. ExecEd, Strat. Marketing ExecEd	en cours	II
Renforcer les capacités d'enseignement	Renforcer les liens entre les facultés de l'UNIL et les autres institutions locales par le biais de programmes afin de développer des études et des recherches transdisciplinaires	Paramètres: partenariats et programmes. Partenaires actuels: EPFL, ECAL, CHUV, FGSE, ISSUL (entre autres).	Strat. Marketing ExecEd	en cours	III
	Continuer à explorer et à mettre en œuvre des éléments de "blended learning"	Nombre de contrats, Nombre d'employées, Outils numériques	Dir. Acad. ExecEd, Dir. Admin. ExecEd	2021	II

	Renforcer l'attractivité des programmes actuels	Développer un concept de vente complet pour nos activités sur mesure et visiter les directeurs généraux et ressources humaines de sociétés situées en Suisse	Nombre de pistes et de réunions organisées Nombre de personnes rencontrées	Dir. Admin. ExecEd, Strat. Marketing ExecEd	2020 en cours	III
		Développer davantage les offres actuelles et aller au-delà des secteurs spécifiques tels que la finance, la santé, le développement durable et le sport	Nombre d'organisations / participants en dehors de nos industries typiques	Dir. Admin. ExecEd, Strat. Marketing ExecEd	2020	II
		Continuer à rencontrer régulièrement l'équipe des communications de la Faculté, notamment en ce qui concerne la promotion des programmes et se concentrer sur le projet de valorisation de la marque HEC	Participation aux réunions ensemble Projets communs pour promouvoir les programmes et la marque	Dir. Admin. ExecEd, Strat. Marketing ExecEd, Resp. Comms	en cours	II
RECHERCHE						
	Amélioration du processus de titularisation des professeurs tenure-track	Discussion au sujet du statut de professeur associé et des critères qui régiraient le passage de PATT à PAS et de PAS à PO	Décision du conseil de la faculté	VD Corps Professoral, Décanat, Conseil de Faculté	atteint	-
	Soutien à la recherche expérimentale	Discussion au sujet de l'expansion du LabEx en collaboration (avec SSP)	Décision concernant l'expansion (sans SSP)	Labex Board, Coord. LabEx	atteint	-

		Attribution d'un EPT 0.2 supplémentaire au soutien administratif du LabEx en CDD et demande de CDI au budget 2018	Engagement du personnel	Coord. Admin Labex, Décanat	atteint	
		Mise en place d'un nouveau laboratoire dans le domaine des interactions homme machine	Laboratoire de travail	Coord. Admin Labex	atteint	-
		Engagement de professeurs actifs dans la recherche expérimentale et développement de nouveaux laboratoires	Croissance continue de l'utilisation du Labex	VD Corps Professoral, VD Recherche	atteint	-
	Avenir de l'IEMS	Redéfinition du cadre institutionnel de l'IEMS : l'institut a été dissout et les ressources sont partagées entre FBM et HEC. HEC continuera à collaborer aux programmes CAS et MAS.	Transformation de l'institut en une plateforme d'enseignement et de recherche entre HEC et FBM	Décanat	atteint	-
	Renforcement de l'impact de la recherche en dehors des milieux académiques	Mieux mettre en évidence la recherche et les publications des professeurs	Refonte du site internet	Resp. Comms, Coord. Recherche	atteint en cours	II

	Meilleure intégration de la recherche dans l'enseignement	Constitution d'un groupe de travail ayant pour mission d'identifier les pratiques effectives d'intégration de la recherche dans l'enseignement afin de pouvoir les mettre en commun et les partager au sein du corps enseignant dans un esprit de développement professionnel	Rapport écrit sur les meilleures pratiques signalées	Ingénieur Péd., Adj. IQR, Décanat	atteint	-
	Ouverture du poste soutien administratif à la recherche	Engagement d'un CDD temporaire en attendant une mise au concours d'un poste en CDI	Engagement d'une personne dans le rôle	VD Recherche, Adj. IQR	atteint	-
	Création de centres de recherche appliquée	Création d'un Centre de Recherche Appliquée en Finance (CRAF) orienté vers les problématiques des entreprises dans lesquelles pourraient contribuer les étudiants de master et doctorat	Création d'un centre doté de personnel et de ressources pour stimuler la recherche	VD Recherche	atteint	-

	Prise de contacts avec les autres universités suisses dans le but de développer un pôle de compétences fiscales dans le cadre du Tax Policy Center	Création d'un centre doté de personnel et de ressources pour stimuler la recherche	VD Recherche	atteint	-
	Discussion au sujet d'une restructuration du CREA (Institut de Macroéconomie Appliquée) sur le même modèle que les centres de recherche appliquée	Nouveau direction, modèle, et site web	VD Recherche	atteint	-
	Réflexion au sujet de la création de centres de recherche appliquée dans d'autres domaines : Techniques quantitatives pour décisions stratégiques, Service excellence and innovation, Numérisation/transition numérique	Discussions/rdv avec des membres du corps professoral et des petits groupes	VD Recherche, Décanat	en cours	III

		<p>Future Skills Lab Mission Identifier - en collaboration avec l'industrie - les compétences nécessaires pour être pertinent aujourd'hui et prêt pour demain;</p> <p>Diffuser un savoir unique en ce qui concerne les compétences à développer pour anticiper, exploiter et relever les défis à venir;</p> <p>Nourrir et faire évoluer les différents programmes éducatifs d'HEC Lausanne (BSc, MSc, PhD, Executive Education).</p>	<p>Création d'un centre doté de personnel et de ressources pour stimuler la recherche</p>	<p>VD Recherche, Décanat</p>	<p>en cours</p>	<p>I</p>
	<p>Développer les capacités de recherche</p>	<p>Considérer création des incitations supplémentaires pour les demandes de subvention, par exemple, en reconnaissant un fonds de recherche obtenu auprès du FNS (Fonds national suisse de la science) comme équivalent à un article de revue «A», lors de l'examen des demandes de permanence. À moyen et à long terme, notre objectif est d'augmenter le nombre de chercheurs (étudiants au</p>	<p>Discussions entre facultés pour solliciter des opinions; poursuite de l'investissement et du développement des laboratoires de recherche (CEDIF, LabEx)</p>	<p>VD Recherche, Décanat</p>	<p>en cours</p>	<p>II</p>

		doctorat et post-doctorants) par professeur titulaire.				
		Évaluer les possibilités de nouvelles initiatives de recherche à grande échelle, par exemple dans les domaines du Big Data et des sciences humaines numériques.	Soutien à de nouvelles recherches Lancement ou maintenance de centres de recherche appliquée	VD Recherche, Décanat	en cours	II
	Diffusion des connaissances	Évaluer les possibilités de diffuser notre recherche / expertise de manière plus efficace:	Organiser des conférences sur des sujets particuliers, participer à des groupes de réflexion, renforcer les liens avec les médias, présenter la recherche pour les entreprises et créer des incitations appropriées pour encourager les professeurs à vulgariser leurs connaissances	VD Recherche, Adj IQR, Resp. Comms	en cours	I

		Encourager la formation de certains membres du corps professoral (suggérée par le département des communications) à suivre une formation professionnelle dans les médias.	Formations terminées Blogs ou comptes de réseaux sociaux activés	VD Recherche, Adj IQR, Resp. Comms	en cours	II
RESSOURCES						
	Créer de nouvelles fonctions administratives et réviser les rôles et les responsabilités	(1) Renforcer Labex, Communications, Centre de carrière avec des nouvelles capacités administratives (2) Apporter un plus grand soutien : (a) aux secrétariats de département ; (b) à la numérisation des processus administratifs ; (c) à la création d'une poste spécialisé en communication interne permettant de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté HEC	Pour Labex, Communication, Centre de carrière, secrétariats de département, communication interne: création de postes EPT Pour numérisation: soutien financier ; engagement des étudiants dans le cadre de la relève d'une partie des collaborateurs administratifs Formations organisés avec le SRH	Décanat, Adj. AI	Dec-20	I
	Recrutement et maintien en poste du personnel administratif qualifié	(1) Donner envie aux candidats de rejoindre notre communauté (2) S'assurer de l'adéquation du candidat à notre culture, nos valeurs, missions et ambitions	Climat général; moins de conflits tel que mesuré par satisfaction du collaborateur Feedback des candidats et des entretiens d'appréciation (par ex, au bon climat de travail, à l'équilibre vie perso/vie	Adj. AI + autres Adj.	Mar-22	II

	<p>(3) Mettre en valeur l'attractivité de l'Unil</p> <p>(4) Intégrer le collaborateur au sein de la communauté conviviale.</p> <p>(5) Mettre en place d'une politique de formation personnalisée et appropriée</p> <p>(6) Développer un programme d'opportunité de carrière</p>	professionnelle, aux atelier RH, promotion ou mobilité interne			
Recrutement de nouveaux professeurs en remplacement de ceux qui ont pris leur retraite ou qui ont quitté la Faculté	<ul style="list-style-type: none"> • 1 PO, Stratégie, Globalisation, et Société (succession Cadot) • 1 PO, Comptabilité financière (succ Doukakis) • 3 PAST (tenure track), Finance (succ Pierret, Steri et Neklyudov) 	Commissions de recrutement établies Postes recrutés	VD Corps professoral, Adj. AI	Sept 2020 en cours	II
Recrutement de nouveaux membres du corps professoral pour répondre aux besoins des programmes (Bachelor, Master, etc.)	<p>La Commission Planification Académique (CPA) recommande d'engager 7 nouveaux professeurs en priorité et 5 autres (au cours des 3 prochaines années).</p> <p>accordé :</p> <p>1 PO en Stratégie</p> <p>3 tuilages : succ Dufresne, Bacchetta et Ghernaouti</p> <p>poste obtenu en 2018 : PO</p>	Commissions de recrutement établies Postes recrutés	VD Corps professoral, Adj. AI	en cours TBD	I

	<p>en <i>Advanced Data Analytics</i> (M Scheidegger) PO en marketing stratégique (concours actuel) poste obtenu en 2019 : MER en BA, PO en comptabilité de gestion (Mme Melloni) poste obtenu en 2020 : PO en stratégie</p>				
Flexibilisation des cahiers des charges et développement de la faculté	<p>Financement des enseignants extérieurs : une partie des enseignements assurés par des chargés de cours doit être maintenue pour exposer les étudiants à la pratique professionnelle, ainsi que pour assurer les suppléances liées aux décharges et congés.</p>	Obtention de financement supplémentaire	VD Corps professoral, Adj. AI	en cours	III

Améliorer le processus de support clé ; renforcer l'efficacité interne	Optimiser la prise de décision du décanat en appliquant une méthodologie de type gestion de projet pour (1) définir les objectifs (2) organiser le bon déroulement des étapes et ressources nécessaires (3) mettre en contact toutes les personnes concernées (4) dans les délais souhaité	Réunions régulières entre les adjoints Création d'un "dashboard" commun pour suivre les tâches et les décisions	Adj. AI + autres Adj.	automne-20	II
	Numériser les processus (mettre à disposition les outils adaptés aux utilisateurs pour (1) optimiser la fluidité (2) accélérer le traitement administratif (3) gagner en fiabilité (4) optimiser les ressources à disposition ce qui encourage l'initiative personnelle (impact sur la motivation individuelle et de groupe) et l'innovation (impact sur l'image de l'entreprise)	Mapping des processus Nombre de processus numérisés (transformés) Mener une analyse des besoins en informations et données de tous les départements administratifs afin d'améliorer l'efficacité des rapports et des services clients internes et externes	Adj. AI + autres Adj.	Jun-24	I
	Renforcer la cohésion par la transversalité (séance PAT/décanat ; copil, séance coordination RH, communication interne)	Participation à des événements sociaux Création d'événements par le personnel pour le personnel	Adj. AI + autres Adj.	Jun-21	I

	Améliorer / agrandir les installations	Définir le nouveau bâtiment pour qu'il réponde à (1) l'augmentation du nombre d'étudiants, (2) l'augmentation du nombre de collaborateurs, (3) la spécificité de la faculté, (4) au rayonnement, et (5) à la durabilité	Séances (avec Direction, Unibat, etc.) pour discussion et planification	Décanat, Adj. AI	début des travaux prévus en 2024; achèvement en 2026	II
	Accroissement de la visibilité de la faculté	Rendre la réception plus visible et identifiable représentant le centre d'accueil de la Faculté et amélioration de la gestion des flux de visiteurs.	Aménagement de la réception	Décanat	atteint	-

