

**Rapport d'experts – Procédure d'évaluation dans le domaine des hautes écoles  
spécialisées (HES)**

**HES-SO**

**EMBA en Management, Communication, Organisation**

Date de la première version: 25 octobre 2013

Date de la version définitive: 15 novembre 2013

## Contenu

1. Introduction .....	3
2. Présentation de l'unité à évaluer.....	3
3. Procédure d'évaluation .....	3
3.1. Groupe d'experts.....	3
3.2. Rapport d'auto-évaluation .....	3
3.3. Visite sur place .....	3
4. Conformité aux standards de qualité .....	4
4.1. Domaine d'examen 1 – Positionnement, exécution et objectifs de formation .....	4
4.2. Domaine d'examen 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité .....	6
4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes .....	7
4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement .....	9
4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiants .....	11
4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources .....	13
5. Évaluation globale.....	13
6. Profil forces et faiblesses .....	14
7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité .....	16
8. Conclusion .....	17

## **1. Introduction**

Le présent rapport porte sur l'évaluation de l'EMBA en management, communication et organisation (EMBA MCO) de la Haute école de gestion Genève (HEG-GE). Le plan du rapport suit les recommandations qui nous ont été transmises par l'OAQ.

## **2. Présentation de l'unité à évaluer**

L'EMBA en management, communication et organisation (EMBA MCO) de la Haute école de gestion Genève (HEG-GE) est un programme transféré de la Haute école de gestion ARC (HEG-ARC) à Neuchâtel. Il avait initialement pour but de réduire le « plafond de verre » (glass ceiling) en offrant aux femmes retirées du marché du travail ou arrêtées quelque temps une formation devant leur permettre de reprendre leur carrière. Le programme a été légèrement revu et le nouveau programme a été ouvert formellement à HEG-GE en février 2007. Depuis l'ouverture, deux volées se sont succédées, en 2007-2009, puis en 2011-2013. Le programme est devenu un programme plus généraliste, visant des participants aux diplômes et expériences professionnelles diversifiées et non plus axé uniquement sur les femmes, surtout depuis 2011.

## **3. Procédure d'évaluation**

### **3.1. Groupe d'experts**

Le groupe d'expert était composé initialement de trois personnes mais une personne ayant dû se désister pour cause de maladie, il a été impossible de la remplacer à brève échéance et le comité a été composé de deux personnes: Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à l'Université du Québec (Téluq) et Peer Leader, et M. Frédéric Kohler, directeur de l'Institut Supérieur de Formation Bancaire à Genève, qui ont agi à titre d'experts.

### **3.2. Rapport d'auto-évaluation**

Le rapport d'auto-évaluation a été déposé le 13 septembre 2013. Il est signé par un comité de rédaction composé de Mme Marianne Aerni, directrice de la formation, de M. Andrea Baranzini, responsable de la formation continue à la HEG, de la directrice de la HEG, Mme Claire Baribaud, de M. Bernard Schaffer, directeur adjoint, de M. Emmanuel Fragnière, représentant du corps professoral et de Mme Sonia Ferreira, représentante du corps intermédiaire. Le rapport compte 35 pages et est complété par un gros volume d'annexes, l'ensemble ayant été lu par les experts avant de participer à la visite sur place.

### **3.3. Visite sur place**

Les experts sont ensuite venus sur place les 16 et 17 octobre 2013 pour rencontrer la direction, les enseignants et les participants du programme, ainsi qu'un représentant des alumni. Ils ont aussi rencontré les membres du conseil scientifique. Des entretiens ont été réalisés avec ces divers groupes et les experts ont pu obtenir tous les documents complémentaires qu'ils ont demandés, en plus des annexes et de divers documents d'évaluation comme des examens et des mémoires.

#### 4. Conformité aux standards de qualité

##### 4.1. Domaine d'examen 1 – Positionnement, exécution et objectifs de formation

###### Standard 1.01

La filière d'études vise les objectifs de formation définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée.

###### Description

Selon les missions évoquées dans le manuel qualité de la HEG-GE, on offre une formation de niveau universitaire axée sur la pratique dans l'EMBA, comme en ont bien témoigné les étudiants comme les intervenants. L'exigence de travaux individuels et collectifs axés sur des cas concrets, comme nous avons pu l'observer avec les documents qui nous été transmis, permettent d'affirmer que l'EMBA MCO a effectivement une orientation axée sur la pratique. Le programme a été réadapté à chaque volée, tenant compte des commentaires et demandes des étudiants, comme ceux-ci nous l'ont indiqué. Des représentants d'associations d'affaires font partie du comité scientifique.

###### Analyse

Nous avons conclu à une adéquation du programme avec la stratégie HES et avons observé une vision partagée par tous, à tous les échelons, tant par les enseignants que par les corps intermédiaires.

Conformité au standard: atteint

###### Recommandation

Ouvrir le comité scientifique à des représentants d'entreprises et non seulement d'associations d'affaires.

###### Standard 1.02

Le profil de la filière d'études résulte d'une comparaison qualitative avec les offres existantes sur le plan national et international. Il conduit à une qualification professionnalisante dont le niveau correspond aux cadres de qualification national et international.

###### Description

Selon le rapport d'auto-évaluation quelques offres internationales ont été étudiées, mais il semble que l'analyse n'ait pas été très approfondie. Les échanges indiquent une certaine connaissance des offres concurrentes, mais les orientations et les choix de contenus pourraient reposer sur une analyse plus approfondie des autres formations nationales et internationales.

###### Analyse

La filière conduit à une formation professionnalisante dont le niveau est apparemment très bon, mais il ne semble pas y avoir une connaissance approfondie des offres existantes sur le plan national et international. Le risque est ici d'avoir une formation qui ne trouve pas sa place sur le marché, notamment avec un nombre insuffisant de participants.

Conformité au standard: partiellement atteint

###### Recommandation

Il faudrait s'intéresser davantage aux offres romandes concurrentes, afin de mieux connaître le marché et de mettre en évidence les caractéristiques particulières de l'EMBA MCO.

### Standard 1.03

Les acteurs concernés sont identifiés et impliqués dans la conception, la mise en œuvre et dans l'appréciation du programme.

#### Description

Le rapport considère que les acteurs concernés par la filière sont la direction, le service de la formation continue et les professeurs de la HEG, ainsi que le comité scientifique, les étudiants, les alumni et les représentants du monde économique. Les étudiants semblent très engagés dans leur formation, très actifs et ils ont facilement accès aux enseignants et à la direction du programme.

#### Analyse

Si les premiers acteurs (direction, professeurs et service de formation continue) semblent bien présents, les alumni et les représentants du monde économique ne semblent pas très présents. Le comité scientifique devrait être élargi, inclure davantage de personnes du monde des affaires comme tel, à savoir des directeurs et DRH d'entreprises et non seulement des associations.

Conformité au standard: partiellement atteint

#### Recommandation

Élargir le conseil scientifique à un ou des représentants de l'entreprise, mais aussi du monde universitaire/pédagogique (un DRH et un pédagogue par exemple) et surtout, réunir plus régulièrement ce comité pour vraiment le faire participer à la dynamique du programme et à sa promotion.

### Standard 1.04

Un public cible et les acquis de formation sont définis en accord avec les objectifs de formation visés. Ces acquis de formation sont formulés en termes de compétences professionnelles ou aptitudes personnelles.

#### Description

Le programme présente de bons référentiels de compétences, trois axes bien définis, des objectifs associés à l'évolution des carrières. Il semble qu'il manque le créneau de la GRH et celui de l'international, mais les autres axes sont bien définis.

#### Analyse

Au-delà de ce que l'on observe sur papier, les étudiants témoignent que cela correspond bien aux compétences recherchées et plusieurs évoquent des avancements professionnels conséquents.

Conformité au standard: atteint

## 4.2. Domaine d'examen 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité

### Standard 2.01

Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont clairement établis et mis en œuvre en conséquence.

#### Description

Le service en charge de la formation continue assure le suivi de la qualité et selon les témoignages et les écrits, les processus, les compétences et les responsabilités sont clairement établis et respectés.

#### Analyse

Nous n'avons relevé aucune difficulté ou problématique sur ce plan.

Conformité au standard: atteint

### Standard 2.02

Tant le corps enseignant que le corps étudiant sont impliqués activement dans les processus décisionnels qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.

#### Description

Nos entretiens avec les enseignants et les étudiants ont permis de confirmer que les deux groupes, comme les intervenants externes d'ailleurs, sont impliqués activement dans les évaluations et processus décisionnels qui peuvent toucher leur domaine d'activité. Les étudiants remplissent des fiches d'évaluation, peuvent rencontrer les enseignants et la direction pour émettre leurs opinions. Les étudiants ont clairement témoigné du fait qu'ils se sentent écoutés, qu'ils sentent que leur opinion a du poids, que les décisions prises respectent généralement leur vision et leurs positions.

#### Analyse

Nous n'avons relevé aucune difficulté ou problématique sur ce plan. Le sentiment d'être écouté est bien présent et il semble donc y avoir une grande ouverture et grande facilité de parole et d'échange en lien avec la formation. Le nombre réduit de participants contribue certes à favoriser cette interaction entre enseignants et étudiants, mais aussi l'ouverture des uns et des autres est à souligner. L'engagement et la réactivité du corps enseignant et des participants méritent d'être soulignés comme une des forces majeures du programme.

Conformité au standard: atteint

### Standard 2.03

L'orientation pratique et la qualité de la filière sont vérifiées régulièrement. Les résultats sont exploités pour le développement futur de la filière.

#### Description

Les fiches d'évaluation permettent dévaluer la conformité des contenus avec les projets de formation, la place des cours dans le parcours EMBA, l'utilisation des supports de cours comme l'utilisation de la plateforme de e-learning, et les évaluations sont bien prises en compte par la suite par la direction et par les enseignants.

#### Analyse

L'ajustement aux résultats paraît très bien, mais il serait intéressant de faire une évaluation des étudiants une fois sortis de la formation, à 12 mois de la fin du parcours par exemple.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Formaliser l'évaluation du devenir des alumni 12 mois après l'obtention de leur titre. Il pourrait être intéressant d'utiliser ces données et témoignages pour le marketing du programme.

#### **Standard 2.04**

L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie. Le principe de non-discrimination est assuré et appliqué à tous les niveaux.

Description

L'égalité des chances dans l'accès à la formation est favorisée par la concentration des cours sur les week-ends, ainsi que par la formation en e-learning, qui favorisent la poursuite de la formation pour les femmes, mais aussi pour plusieurs hommes ayant de jeunes familles. Des étudiants ont témoigné de cet intérêt de la formation pour eux, et pour leur vie familiale, et ce, tant les hommes que les femmes. C'est donc bien l'accès à la formation pour tous qui est favorisé par ces deux mesures de e-learning et de concentration des cours en week-ends.

Analyse

Bien que les femmes aient fortement participé à la première volée, elles étaient nettement moins nombreuses dans la deuxième volée (2 sur 13), de sorte qu'il faut être vigilant. En effet, même si le principe de non discrimination est bien respecté ici, il faut toutefois souligner que les petits nombres ne permettent pas de conclure de manière définitive.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Le standard est atteint, mais il faut garder à l'esprit l'objectif de la parité, qui ne semble pas avoir été atteint dans la dernière volée.

### **4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes**

#### **Standard 3.01**

La filière dispose d'un plan d'études modulaire dont la structure correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.

Description

La structure du programme est bien établie sur 2 ans. Les annexes 3.01.01 à 3.01.05 du rapport d'auto-évaluation montrent bien comment s'organise la formation ; elle respecte les exigences du travail par trimestre et par modules, comme en témoignent bien les annexes incluant les plans d'études et descriptifs des modules.

Analyse

La structure du programme respecte les exigences du travail par trimestre et par modules, mais par contre, pour la mobilité et la transférabilité des crédits, des améliorations seraient à apporter. En effet, il n'est pas possible de ne suivre qu'une partie du programme. De ce fait la VAE ou la reconnaissance d'autres crédits ECTS déjà obtenus sont inexistantes.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Instaurer une réelle modularité et transférabilité des ECTS, entre autres par le biais de modules CAS et DAS dès la première année du cursus EMBA.

### **Standard 3.02**

Le curriculum repose sur les résultats courants de la recherche académique internationale dans le domaine concerné, ainsi que sur la pratique professionnelle actuelle.

Description

Les CV témoignent du fait qu'un certain nombre d'enseignants sont actifs en recherche. Il est difficile toutefois de dire dans quelle mesure les résultats de la recherche académique internationale sont intégrés dans les formations. Les étudiants ne le savent pas vraiment, n'étant pas au courant de ces recherches. Par contre, en ce qui concerne la pratique professionnelle actuelle, la participation de nombreux intervenants externes et la connaissance pratique des enseignants assurent bien l'intégration des résultats de la pratique professionnelle.

Analyse

La très bonne intégration de la pratique professionnelle est l'une des forces importantes du programme. Cette intégration est clairement satisfaisante, mais l'intégration des résultats de la recherche académique pourrait certes être développée davantage. Il faut s'assurer de ne pas perdre la forte dimension professionnelle dans le cursus futur, s'il y a augmentation du poids des enseignants HEG, tel que proposé dans le document.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Formaliser la transposition de la recherche académique nationale et internationale dans la formation. On pourrait songer à inviter les participants au EMBA à des séminaires de recherche au cours desquels les enseignants pourraient exposer leurs résultats de recherche aux étudiants, mais aussi à leurs collègues, favorisant ainsi l'intégration de la recherche internationale dans la formation.

### **Standard 3.03**

Les conditions d'obtention des crédits et des diplômes sont réglementées et publiées.

Description

Les conditions d'obtention du diplôme sont exposées dans le règlement de l'EMBA MCO et seuls les étudiants ayant réalisé les travaux et suivi régulièrement les cours peuvent se présenter aux examens. Une remédiation est possible, sous contrainte d'avoir respecté un résultat minimal. Une thèse de Master est prévue en fin de parcours.

Analyse

Le fonctionnement semble bien satisfaire les attentes des étudiants et il ne semble pas y avoir de difficulté sur ce plan.

Conformité au standard: atteint

### Standard 3.04

L'organisation, la structure, la durée et le contenu de la filière d'études permettent aux participants d'atteindre les acquis de formation visés.

#### Description

L'organisation des cours avec concentrations d'une à deux fois par mois, du jeudi 13h30 à samedi 15h semble bien correspondre aux attentes des étudiants et leur permettre d'atteindre les acquis de formation visés.

#### Analyse

La durée et le contenu des cours, tout comme l'offre de e-learning et la concentration des cours sur le week-end, conviennent bien. Le choix de diluer certaines fonctions clés comme les RH est peut-être à revoir toutefois, car il n'y a pas une formation suffisante et claire dans cette matière. Il faudrait poursuivre l'amélioration de la structure et introduire un module RH complet.

Conformité au standard: partiellement atteint

#### Recommandation

Il faudrait poursuivre l'amélioration de la structure et des contenus ciblés sur le management et introduire un module RH complet et bien identifiés. Il serait aussi souhaitable, dans cette perspective, d'intégrer des intervenants externes comme des DRH de grandes entreprises mais aussi des PME.

## 4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement

### Standard 4.01

L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant d'un savoir technique et didactique reconnu dans le domaine concerné, qu'ils soient académiciens ou experts professionnels.

#### Description

Les enseignements sont donnés par des enseignants qui bénéficient d'un savoir reconnu dans le domaine, qu'il s'agisse d'universitaires ou d'experts professionnels, comme en témoignent les CV inclus dans les annexes à l'auto-évaluation.

#### Analyse

Les enseignants ont clairement les compétences et savoirs attendus. Il faut s'assurer qu'ils restent en contact avec le milieu professionnel, et inversement que les professionnels suivent aussi les tendances du monde universitaire et soient à la fine pointe des développements.

Conformité au standard: atteint

#### Recommandation

Afin de conserver la force actuelle du EMBA, il est important de maintenir un lien fort avec le monde professionnel par le biais d'un nombre suffisant d'intervenants externes de très haut niveau. On peut penser à une formule de rencontre, soit des conférences, soit des formules de type « speed dating », telles qu'elles sont utilisées dans le monde des affaires pour favoriser les rencontres et échanges.

## Standard 4.02

Les méthodes d'enseignement sont appropriées, s'adaptant aux compétences diverses des participants ainsi qu'à leur expérience professionnelle.

### Description

Les méthodes d'enseignement sont diversifiées (cours magistral, e-learning, travail de groupe, etc.) et elles permettent de bien atteindre les objectifs d'apprentissage des divers cours. En ce qui concerne le e-learning, en moyenne trois cours par mois sont organisés de 19 h 30 à 21 h 45. On invite souvent les participants à répondre à une question présentée par le professeur, à échanger les réponses avec les collègues participants, puis à échanger tous ensemble. Ceci est une formule intéressante, permettant par exemple à des étudiants plus timides d'exprimer par écrit leur point de vue et de prendre de l'assurance dans les débats.

### Analyse

Ces méthodes actives et diversifiées conviennent bien aux compétences des participants et à leur expérience professionnelle. Les échanges avec les professeurs et les démonstrations qui nous ont été faites du e-learning ont permis de voir que les enseignants s'approprient ces outils de diverses manières. Les étudiants se montrent très satisfaits des méthodes pédagogiques utilisées et cela semble donner d'excellents résultats. Les difficultés initiales vécues par certains avec la technologie sont levées rapidement. Ainsi, comme nous l'a dit un participant, « on a tous subi, mais on a tous évolué sur tous les plans ». C'est ici encore une des grandes forces du programme, en particulier le e-learning, peu développé dans les autres écoles de gestion en Suisse.

Conformité au standard: atteint

### Recommandation

Poursuivre les développements du e-learning et favoriser les échanges entre enseignants pour une formation de tous à ces nouvelles méthodes pédagogiques.

## Standard 4.03

Les acquis de formation des participants sont évalués en fonction des compétences visées, grâce à des méthodes d'évaluation alignées avec les activités d'enseignement et d'apprentissage. Les examens en cours d'études s'effectuent à intervalles préétablis et sont liés à l'obtention de crédits.

### Description

Tous les cours font l'objet d'une évaluation bien planifiée et chaque module comprend habituellement trois évaluations. Les évaluations se font par travail écrit individuel ou collectif, une présentation orale encore là individuelle ou en groupe. Nous avons pu voir quelques exemplaires d'examens qui semblent appropriés pour la validation des connaissances.

### Analyse

Les étudiants témoignent du fait que leurs apprentissages sont bien validés et que les méthodes de validation des acquis conviennent et sont parfois même très intéressantes, surtout lorsque le travail collectif permet de développer la solidarité du groupe, de souder le groupe. Certains évoquent qu'ils ont eu des difficultés pour certains travaux, mais que le groupe aide souvent à passer à travers les difficultés. Un participant indique : « il y a toujours un avant et un après » ; et un autre : « il faut se mettre en danger pour aller plus

haut ». Il semble donc que la validation soit appropriée, et que les étudiants en soient généralement satisfaits.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Maintenir la vigilance pour toujours s'assurer d'une bonne validation des acquis.

#### **4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiants**

##### **Standard 5.01**

Les conditions et les compétences requises pour l'admission à la filière d'études sont définies, communiquées publiquement et vérifiées. Les critères d'admission prévoient la reconnaissance interdisciplinaire des acquis et des compétences préalables des candidats.

Description

Les conditions et compétences requises sont bien définies. Ainsi, on accepte au maximum 20 % de participants qui n'ont pas le bachelor. Ceci a possiblement contribué à limiter le nombre de participants, soit 15 lors de la première volée et 10 lors de la deuxième.

Analyse

Des questions ont été posées sur cette norme de 20 % et il pourrait être pertinent de la revoir, à la lumière des dossiers, souvent de qualité, qui sont soumis, notamment pour assurer la pérennité du programme.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandations

Il serait souhaitable de prévoir une reconnaissance interdisciplinaire des acquis et compétences préalables des candidats. Il faudrait aussi tenir compte des acquis (soit professionnels soit académiques) en offrant par exemple des modules différenciés (CAS/DAS) par rapport à ces acquis préalables. (Ne pas oublier les ECTS de la thèse de master)

##### **Standard 5.02**

La filière d'études encourage l'exposition à une dimension internationale stimulant les compétences interculturelles des participants.

Description

On trouve des éléments d'international ici et là, sous les modules management international et relations internationales.

Analyse

Un certain nombre d'intervenants ont de bonnes connaissances de l'international et semblent bien animer les cours sur ces thèmes. On envisage d'augmenter le nombre d'intervenants internationaux, mais cela reste à faire, et pour le moment, la sensibilisation à la dimension internationale et à l'interculturel reste à développer davantage.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Il serait utile d'intégrer la dimension internationale plus clairement dans le référentiel de compétences en vue d'assurer la cohérence avec les modules.

### **Standard 5.03**

Les participants ont accès à un service de conseil aux étudiants.

#### Description

L'encadrement est surtout assuré par la direction du programme et par une assistante, membre du corps intermédiaire. Cette dernière assure la gestion administrative et la logistique de la formation et est toujours présente pour aider les étudiants et les intervenants.

#### Analyse

Les intervenants comme les étudiants se montrent très satisfaits du soutien et du suivi. Les séances de coaching personnel viennent s'ajouter aux éléments de base de l'encadrement, évoqués plus haut, pour donner un suivi plus personnalisé.

Les participants indiquent qu'ils sont très bien entourés et affirment que cela les a aidé à évoluer dans leur pratique, à rebondir et à passer à de nouvelles activités ou postes professionnels.

Cet accompagnement personnalisé (bilan de compétences, conseil personnel, coaching) constitue une des grandes forces du programme, à conserver, puisqu'il satisfait les étudiants et les aide à progresser. L'engagement fort et la très grande motivation des participants sont encore à souligner comme une des grandes forces du programme, les étudiants s'aidant les uns les autres dans l'apprentissage.

Conformité au standard: atteint

#### Recommandation

Maintenir ce programme de coaching personnalisé, qui aide les étudiants à progresser sur le plan professionnel.

### **Standard 5.04**

La filière évalue régulièrement l'impact des compétences acquises par les participants et alumni sur leur pratique professionnelle et/ou leur carrière.

#### Description

Le rapport d'auto-évaluation indique que la direction est attentive à l'évolution et au suivi des participants et alumni, mais reconnaît qu'il n'existe pas de formulaire spécifique de suivi. Si les retours sont dits très positifs, il ne reste pas de trace écrite ou visible de ces retours positifs.

#### Analyse

Les contacts personnels sont excellents au sein d'un petit groupe, mais il faudrait tenter de développer des outils d'analyse plus standardisés, des éléments de collecte d'information pour avoir un retour plus fiable des participants et des alumni. Il faudrait donc créer des formulaires, grilles d'entretien ou questionnaires et s'assurer de systématiser l'évaluation et le suivi, surtout quelques années après que les étudiants ont obtenu leur diplôme.

Conformité au standard: partiellement atteint

#### Recommandation

Il serait souhaitable de formaliser l'évaluation du devenir des alumni, un an après la fin de la formation, et il serait aussi intéressant de les associer à la promotion de l'école, que ce soit sous forme de vidéo ou d'extraits d'entrevues.

#### **4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources**

##### **Standard 6.01**

La filière dispose des ressources suffisantes pour mettre en œuvre ses objectifs. Les ressources sont disponibles à long terme.
---

##### Description

Le rapport d'auto-évaluation fait état des ressources matérielles et humaines existantes. Il note que la première volée présente des comptes déficitaires, et les données obtenues sur place indiquent que la deuxième volée le sera encore davantage. Il y a certaines sources d'inquiétude ici, en raison de la disparition des sources de subventions obtenues jusqu'ici, et il n'est pas facile de voir comment l'EMBA MCO pourra couvrir ses frais, voire devenir rentable, à moins d'accroître considérablement le nombre de participants. Aussi, si l'infrastructure et les enseignants internes sont des ressources assurées, il faut voir pour les autres ressources comme le financement et le comité scientifique, qui pourrait peut-être contribuer à améliorer l'accès aux ressources.

##### Analyse

La force du programme est qu'il dispose des compétences nécessaires et peut offrir une bonne interdisciplinarité (sauf en GRH, domaine peu développé). L'absence de prévision budgétaire est par contre à déplorer et le défi majeur consiste à déterminer comment l'EMBA MCO pourra couvrir ses frais, voire devenir rentable, à moins d'accroître considérablement le nombre de participants. La concentration des responsabilités opérationnelles auprès de la direction du EMBA pose aussi question et peut faire peser des risques sur l'avenir du programme.

Il faut se pencher sur cette question, réfléchir à la modularité des enseignements qui pourrait permettre d'accroître le nombre de participants et de favoriser l'autofinancement du programme, qui devient une exigence. Il faut déjà tenter de déterminer comment arriver à une bonne situation budgétaire pour septembre 2014, mais encore davantage pour l'avenir à long terme. Pour le moment, l'équilibre budgétaire n'est pas assuré.

Conformité au standard: pas atteint

##### Recommandation

Sur la base de l'évaluation actuelle des coûts, il faut absolument prévoir un business plan (notamment faire une étude de marché complète) et un budget prévisionnel intégrant les coûts pour l'évolution future de la filière.

#### **5. Évaluation globale**

Les experts concluent à une évaluation positive de la filière, soulignant le fort potentiel d'amélioration, ainsi que les ressources importantes (ressources humaines, enseignants et étudiants) à disposition pour réaliser ces améliorations. Les discussions avec l'ensemble des parties prenantes, mais en particulier avec les enseignants et la direction ont permis de constater que la réflexion est déjà engagée sur plusieurs de ces thèmes d'amélioration possible, ce qui est certes prometteur.

## 6. Profil forces et faiblesses

### Domaine 1 Positionnement et objectifs de formation

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Adéquation du programme avec la stratégie de la HEG	Absence d'étude de marché nationale
Adéquation de la formation avec les objectifs fixés	Structure et fonctionnement actuel du Comité scientifique
<b>Risques</b>	<b>Opportunités</b>
Avoir une formation qui ne trouve pas sa place sur le marché, notamment avec un nombre insuffisant de participants	Elargir le Conseil scientifique à un ou des représentants du monde académique (autres HES ou autres EMBA) et à un représentant des entreprises (DRH ou Directeur grande entreprise)
	Mieux s'intéresser et analyser les offres concurrentes romandes (étude de marché)

### Domaine 2 Organisation et Gestion de la qualité

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Engagement et réactivité du corps enseignant et des participants	Evaluation formelle du devenir des étudiants à moyen et long terme

### Domaine 3 Etudes

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Très bonne intégration de la pratique professionnelle	Modularité insuffisante
	Absence des RH en tant que module
	Moins grande intégration de la recherche
<b>Risques</b>	<b>Opportunités</b>
Perdre la forte dimension professionnelle lors du prochain cursus via l'augmentation du poids des enseignants HEG	Améliorer l'offre internationale

### Domaine 4 Enseignement

<b>Forces</b>	<b>Risques</b>
L'enseignement offert est globalement la grande force du EMBA	L'empathie ne devrait pas prendre le pas sur l'objectivité dans l'évaluation pour l'obtention des crédits et du diplôme.

E-learning et diversités d'approches	
--------------------------------------	--

### Domaine 5 Corps étudiants

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Engagement fort et motivation des étudiants	Validation des acquis préalables et compétences (académiques), dues notamment au système monobloc de la filière
Accompagnement individualisé (bilan de compétences, conseil personnel, coaching)	
<b>Risques</b>	<b>Opportunités</b>
	Faire tomber le quota HES-SO de 20% maximum de non bachelor

### Domaine 6 Ressources

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Les compétences sont à disposition, interdisciplinarité	Financement, budget
<b>Risques</b>	<b>Opportunités</b>
L'absence de prévision budgétaire peut déboucher sur l'arrêt de la formation, faute de moyens	Capitalisation sur les postgrade (CAS/DAS) existants
Concentration de la responsabilité opérationnelle dans l'organisation de la direction du EMBA	Réservoir croissant des diplômés HEG; Image HES-SO

## 7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité

Recommandations		
1	Std 1.01	Ouvrir le comité scientifique à des représentants d'entreprises et non seulement d'associations d'affaires.
2	Std 1.02	S'intéresser davantage aux produits et programmes offerts ailleurs et analyser les offres concurrentes romandes.
3	Std 1.03	Élargir le comité scientifique à un ou des représentants de l'entreprise, mais aussi du monde universitaire/pédagogique (un DRH et un pédagogue par exemple) et surtout, réunir plus régulièrement ce comité pour vraiment le faire participer à la dynamique du programme et à sa promotion.
4	Std 2.03	Formaliser l'évaluation du devenir des alumni 12 mois après l'obtention de leur titre. Il pourrait être intéressant d'utiliser ces données et témoignages pour le marketing du programme.
5	Std 2.04	Garder à l'esprit l'objectif de la parité, qui ne semble pas avoir été atteint dans la dernière volée.
6	Std 3.01	Instaurer une réelle modularité et transférabilité des ECTS, entre autres par le biais de modules CAS et DAS dès la première année du cursus EMBA.
7	Std 3.02	Formaliser la transposition de la recherche académique nationale et internationale dans la formation. On pourrait songer à inviter les participants au EMBA à des séminaires de recherche au cours desquels les enseignants pourraient exposer leurs résultats de recherche aux étudiants, mais aussi à leurs collègues, favorisant ainsi l'intégration de la recherche internationale dans la formation.
8	Std 3.04	Poursuivre l'amélioration de la structure et des contenus ciblés sur le management et introduire un module RH complet et bien identifié. Il serait aussi souhaitable, dans cette perspective, d'intégrer des intervenants externes comme des DRH de grandes entreprises mais aussi des PME.
9	Std 4.01	Afin de conserver la force actuelle du EMBA, il est important de maintenir un lien fort avec le monde professionnel par le biais d'un nombre suffisant d'intervenants externes de très haut niveau. On peut penser à une formule de rencontre, soit des conférences, soit des formules de type « speed dating », telles qu'elles sont utilisées dans le monde des affaires pour favoriser les rencontres et échanges.
10	Std 4.02	Poursuivre les développements du e-learning et favoriser les échanges entre enseignants pour une formation de tous à ces nouvelles méthodes pédagogiques.
11	Std 4.03	Maintenir la vigilance pour toujours s'assurer d'une bonne validation des acquis.
12	Std 5.01	Il serait souhaitable de prévoir une reconnaissance interdisciplinaire des acquis et compétences préalables des candidats. Il faudrait aussi tenir compte des acquis (soit professionnels soit académiques) en offrant par exemple des modules différenciés (CAS/DAS) par rapport à

		ces acquis préalables. (Ne pas oublier les ECTS de la thèse de master)
13	Std 5.02	Il serait utile d'intégrer la dimension internationale dans le référentiel de compétences en vue d'assurer la cohérence avec les modules.
14	Std 5.03	Maintenir le programme de coaching personnalisé, qui aide les étudiants à progresser sur le plan professionnel.
15	Std 5.04	Il serait souhaitable de formaliser l'évaluation du devenir des alumni, un an après la fin de la formation, et il serait aussi intéressant les associer à la promotion de l'école, que ce soit sous forme de vidéo ou d'extraits d'entrevues.
16	Std 6.01	Sur la base de l'évaluation actuelle des coûts, il faut absolument prévoir un budget prévisionnel et un business plan (notamment faire une étude de marché complète) couvrant les coûts pour l'évolution future de la filière.

## 8. Conclusion

Recommandation d'évaluation

***Évaluation positive de la filière, avec un fort potentiel d'amélioration***