



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Procédure d'évaluation

EMBA HES-SO

Rapport des experts | 27.11.2017



Contenu

1. Introduction.....	1
2. Présentation de l'EMBA HES-SO.....	1
3. Procédure d'évaluation	2
3.1. Groupe d'experts	2
3.2. Rapport d'auto-évaluation	2
3.3. Visite sur place	2
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 gestion de la qualité	10
4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes	13
4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement.....	18
4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiant	20
4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources.....	23
5. Évaluation globale	25
6. Profil forces et faiblesses	26
7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité.....	27
8. Conclusion.....	27
9. Prise de position de l'unité à évaluer	28

1. Introduction

Le présent rapport porte sur l'évaluation de l'Executive Master of Business Administration (EMBA HES-SO) de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). L'évaluation externe a lieu sur demande de la HES-SO qui a mandaté l'Agence d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) de mener cette procédure.

Selon l'AAQ, le but premier d'une telle évaluation est « de mener une réflexion sur le fonctionnement de la filière (auto-évaluation) et de bénéficier du regard constructif de pairs (évaluation externe) ». Ainsi le « processus contribue à l'amélioration de la qualité de la filière et au développement d'une culture de la qualité. Il aboutit à l'octroi du label de qualité AAQ. »

2. Présentation de l'EMBA HES-SO

L'EMBA HES-SO est une formation continue qui permet d'obtenir le titre d'Executive Master of Business Administration (EMBA). Il est dispensé par la Haute Ecole de Gestion Genève (HEG Genève) sous sa forme actuelle depuis fin août 2014. Il s'inscrit dans les programmes de formation continue de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) proposés par le domaine Économie et Services. Le public cible de l'EMBA est constitué de cadres ayant une expérience préalable du management et une formation initiale universitaire. Actuellement une douzaine d'étudiants commencent cette formation chaque année.

L'EMBA HES-SO est un programme modulaire, et donc flexible, qui se déroule sur deux ans et se compose de deux parties commutatives. La première année composée de cours en gestion, donne lieu au Diploma of Advanced Studies (DAS) en Management appliqué, équivalent à 33 crédits ECTS. La deuxième année, les participants ont le choix entre un approfondissement des connaissances acquises en première année en suivant un programme intitulé "Enjeux de l'économie globalisée" (EcoGlob) ou à travers un DAS correspondant à un domaine existant dans l'offre de formation continue de la HEG Genève. La deuxième année correspond au minimum à 30 crédits ECTS, en fonction du programme choisi. Il est aussi possible de commencer par un DAS de spécialisation et de poursuivre par le DAS en Management appliqué ou de suivre le programme de façon non consécutive, à savoir en commençant avec l'un des DAS de spécialisation et en complétant le cursus EMBA par le DAS en Management appliqué. Cette dernière option apporte une flexibilité accrue qui répond à une demande très forte du marché régional. En effet, contrairement à d'autres régions de Suisse, les entreprises de la région ne financent pas volontiers la formation continue de leurs employés. Ceci les incite à s'inscrire initialement pour une année, à l'issue de laquelle ils valident ou non leur décision de suivre le programme EMBA dans son entier. Pour d'autres, c'est suite au DAS de spécialisation qu'ils décident de poursuivre leur cursus pour obtenir un EMBA. L'EMBA équivaut à 63 crédits ECTS.

Comme toutes formations HES, ce cursus veut répondre aux besoins des organisations et des professionnels de sa région. Le corps professoral de la HEG Genève ainsi que les intervenants issus du monde des entreprises et des administrations partagent leurs connaissances académiques et pratiques avec les participants, dans l'idée de proposer un programme de haut niveau en adéquation avec les exigences du marché de l'emploi. C'est pourquoi l'EMBA est volontairement enseigné en français.

L'EMBA est devenu un programme-phare de la HEG Genève et le catalyseur de l'ensemble des programmes de la formation continue de l'école.

3. Procédure d'évaluation

La procédure d'évaluation a démarré en février 2017 par une séance d'ouverture, réunissant le comité de pilotage de l'auto-évaluation et le responsable de projet de l'AAQ. Cette séance a notamment permis de prendre connaissance des standards de qualité à évaluer et de déterminer le déroulement de la procédure.

3.1. Groupe d'experts

Comme le prévoit la procédure d'évaluation de l'AAQ, le groupe d'experts a été composé de trois personnes :

- M. Eric Weiss, directeur de la formation continue et de l'alternance, Université Savoie Mont Blanc, Annecy, France, peer leader
- M. Christophe Clément, Chef du service à la clientèle et Key account manager aux CFF, Berne, Suisse
- Mme. Sylvie Faucheu, professeur des Universités en sciences économiques, Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France

Mme. Sylvie Faucheu n'a pas pu prendre part à la visite sur place pour des raisons justifiées. Elle n'a donc pas participé à la rédaction du présent rapport. Les compétences des autres experts répondant aux besoins de la filière, les responsables de celle-ci ont donné leur accord à la poursuite de la procédure.

3.2. Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation a été remis à l'AAQ le 21 juillet 2017. Le rapport a été rédigé par les membres du comité de pilotage, mis en place pour gérer l'auto-évaluation de la filière. Le rapport suit un canevas qui avait été proposé par l'AAQ aux responsables de la filière. Il compte 42 pages et il est complété par 39 annexes.

Le rapport donne les informations sur le programme EMBA HES-SO ainsi que sur son environnement institutionnel et professionnel. S'en suit l'auto-évaluation de la conformité aux standards de qualité. Le rapport est complété par l'évaluation globale menée par la filière EMBA HES-SO, qui comprend une brève liste des éléments qui sont signalés, soit les préoccupations dont il s'agira de tenir compte à l'avenir.

Le groupe d'experts a pu constater que l'auto-évaluation permettait de dégager des pistes de développement et des propositions d'amélioration. La lecture du rapport permettait au groupe d'experts de se faire une bonne image de la filière et d'identifier des points à consolider afin d'aboutir à l'évaluation selon les standards de qualité.

3.3. Visite sur place

La visite sur place a eu lieu les 28 et 29 septembre 2017 à Genève, dans les locaux de la HEG Genève destinés à la formation continue. En début de visite, les experts ont reçu un briefing détaillé de la part de l'AAQ et ils ont préparé des remarques et des questions pour la visite.

La visite a donc été menée par les deux experts se trouvant sur place et le responsable de l'AAQ. Les cinq groupes d'interlocuteurs des experts se sont réunis les uns après les autres. Il s'agissait d'abord d'un groupe comprenant la direction à différents niveaux, ensuite des étudiants et diplômés, puis le corps enseignant, le corps intermédiaire et le personnel administratif, et pour finir des employeurs et partenaires. Le groupe d'experts a encore souhaité revoir un membre de la direction le deuxième jour de la visite pour éclaircir des points encore en suspens.



Le groupe d'experts a pu recueillir toutes les informations recherchées et ceci dans une atmosphère agréable et marquée d'un esprit professionnel de tous les interlocuteurs. Les premiers résultats provisoires de l'évaluation, élaborés à l'issu des entretiens, ont été présentés par M. Weiss lors du débriefing qui clôturait la visite.

4. Conformité aux standards de qualité

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

Standard 1.01

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

Dans ses recommandations du 27 janvier 2006 déjà, la Conférence des Recteurs des HES (KFH, swissuniversities depuis 2012) mentionne explicitement que la formation continue de niveau tertiaire est l'une des missions des hautes écoles spécialisées. Elle souligne qu'en raison de leur mission première (enseignement et recherche), les hautes écoles sont particulièrement bien placées pour transmettre les savoirs qu'elles produisent ainsi que les procédures et méthodes qu'elles appliquent. En conséquence, la HEG Genève concourt à ces missions, par ailleurs récemment redéfinies dans le cadre du mandat de prestations établi entre le rectorat de la HES-SO et la HES-SO Genève pour la période 2017-2020 à travers les programmes de formation continue comme le programme EMBA.

La HEG Genève a pour vocation de proposer un enseignement universitaire de haut niveau dans son domaine d'expertise adapté aux exigences du monde économique et du marché du travail. Elle travaille prioritairement à l'élaboration d'enseignements où théorie et pratique interagissent en permanence. L'EMBA répond à ces exigences et en tire ses principales spécificités, notamment par l'implication de plus d'une vingtaine de professionnels et professeurs de différents secteurs dans l'enseignement ainsi que l'intégration systématique de cas pratiques aux modules d'enseignement. Le programme respecte tant le manuel qualité de l'école, que les stratégies 2025 de la HEG Genève et de la HES-SO Genève dont la réalisation exige :

Une formation continue pertinente et pérenne

Les compétences acquises au cours de la formation répondent aux besoins actuels du marché. Elles permettent aux participants de se tenir constamment à jour. Le programme est réadapté à chaque volée, notamment à travers des propositions de changement et d'amélioration reçues des participants lors des évaluations systématiques ou du conseil scientifique. Les représentants des différents secteurs qui participent au conseil font part de leur vision de l'évolution de la conjoncture et discutent des axes pédagogiques qu'il serait opportun de mettre en place afin de maintenir le programme dans la réalité du terrain. La réadaptation continue des contenus des enseignements demeure une des conditions clés pour assurer la pertinence et l'attractivité du cursus. A titre d'exemple, les retours des participants sur le module de comptabilité ont amené à le décaler dans le cursus et à introduire un cours préparatoire en e-learning sur les techniques comptables de base.

Une formation universitaire innovante, basée sur la pratique

Les recommandations préconisent que le corps enseignant provienne des milieux de l'enseignement, de l'économie, de l'industrie, de la culture, de l'administration et des services. Le profil des enseignants de la HEG Genève et ceux des intervenants externes garantissent à la fois le niveau académique de la formation et l'ancrage dans la pratique professionnelle. Les méthodologies d'enseignement et d'évaluation, ainsi que les exigences requises pour l'obtention du titre EMBA assurent au programme son niveau académique. L'exigence de travaux individuels et collectifs basés sur des cas concrets et sur des enquêtes de terrain confère à l'EMBA son orientation axée sur la pratique.

Un partenariat dynamique avec les entreprises

Pour assurer la pertinence et la cohérence d'un programme EMBA, l'entretien d'échanges de compétences avec le tissu économique, en général, est fondamental. Dès sa création en 2014, les intervenants des différents domaines ont été mis à contribution afin de partager leur expérience et d'établir un pont avec les participants de la formation. De plus, des représentants d'entreprises sont membres du conseil scientifique. Suite à la signature d'un partenariat encore plus étroit avec la FER Genève (Fédération des entreprises romandes), cette dernière est également représentée dans le conseil scientifique. Par sa présence dans les conseils académiques de l'école et scientifique du programme, la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) met également son expertise et son réseau à disposition de l'EMBA.

Un enseignement riche des filières d'études et ses recherches

Affilié au service de la formation continue, l'EMBA puise ses compétences académiques au sein des quatre filières d'études Bachelor de la HEG Genève, selon les domaines d'expertise. Ces enseignants contribuent plus largement à l'EMBA par les résultats des recherches et des mandats qu'ils effectuent. Que ce soit via les institutions universitaires ou entreprises avec lesquelles ils collaborent, les professeurs, chargés d'enseignement et chargés de cours mettent à disposition leur réseau tout au long du cursus.

Les experts ont pu constater que l'EMBA est basé sur les objectifs de formation de la HEG Genève eux-mêmes découlant de ceux de la HES-SO, qui elle suit les missions définies au niveau fédéral.

Le groupe d'experts estime que le standard 1.01 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 1.02

Le profil de la filière 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.

La HES-SO propose un EMBA qui se décline différemment selon la haute école de gestion qui le dispense. Le programme proposé par la HEG Genève a tenu compte de l'offre de formation existante à différents niveaux (nationaux et internationaux) tout en intégrant les recommandations de la dernière évaluation OAQ. Il a prêté une attention particulière au respect des standards relatifs à ce type de filière.

A Genève, le principal programme concurrent est celui de la Geneva School of Economics and Management (GSEM) de l'Université de Genève (UNIGE). Ce dernier, programme pionnier à Genève, propose une construction similaire mais n'est dispensé qu'en anglais. L'UNIGE cible en effet essentiellement des personnes visant une carrière internationale dans des grandes entreprises multinationales.

L'EMBA de la HEG Genève privilégie en revanche un public dont les carrières se positionnent principalement dans les entreprises du marché régional. Ces dernières ne sont toutefois pas exemptes d'internationalisation puisque nombre d'entre elles sont orientées vers les marchés étrangers (exportations, investissement direct, etc.). L'enseignement se fait donc à dessein en français, avec quelques documents en anglais.

Une étude comparative avec des programmes EMBA d'envergure internationale a été réalisée de manière empirique au moment de la refonte du programme. Les principaux acteurs de l'évolution du programme ont enseigné dans les EMBA d'universités étrangères telles que

l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), la Sorbonne et l'École des hautes études commerciales du nord (EDHEC) en France, l'Université de Bath en Angleterre ou encore Babson College aux Etats-Unis. Cette analyse comparative a contribué au positionnement du programme EMBA face au nombre important de programmes analogues offerts dans la région.

Au-delà de l'acquisition de compétences de généraliste, commun à tout EMBA, l'EMBA de la HEG Genève se distingue par la manière d'acquérir ces aptitudes. Et c'est dans la pratique que réside l'un des points forts du cursus : les participants bénéficient notamment d'un bilan de compétences complet et d'un suivi personnalisé en première année (ou seconde selon le cursus choisi). Ils ont aussi l'opportunité de constituer un véritable réseau d'affaires ciblé en fonction de leur projet de carrière. Ainsi, à travers son approche pédagogique et le contenu de ses cours, l'EMBA apporte une plus-value pour l'acquisition de compétences relationnelles, organisationnelles et communicationnelles.

Différentes raisons permettent de considérer cet EMBA comme une solution adaptée aux exigences professionnelles actuelles et futures. Les chiffres de l'Office fédéral de la statistique (OFS) indiquent qu'environ 10% de la population active occupée en Suisse change d'emploi d'une année à l'autre, pour le secteur tertiaire. Ceci démontre l'importance pour les employés de pouvoir adapter leur profil aux évolutions du marché du travail. Le bilan de compétences apparaît ici comme un outil essentiel pour un changement de carrière et c'est pourquoi l'EMBA lui octroie une place spécifique en le planifiant de manière continue dans la formation.

L'EMBA HES-SO a un positionnement clair, il se veut régional et ce choix est réfléchi car il est le seul à proposer ça à Genève. Ce parti pris stratégique est d'autant plus important que le marché des EMBA est déjà bien rempli dans la région, c'est un choix judicieux pour se faire une place dans le paysage de la formation. Les entretiens lors de la visite sur place ont démontré que l'EMBA connaît sa place et que celle-ci est justifiée car elle répond à un réel besoin du marché.

Le groupe d'experts estime que le standard 1.02 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 1.03

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

Les acteurs concernés par la filière sont la direction de la HEG Genève, le service de la formation continue et les professeurs/chercheurs de l'école, la direction du programme, le conseil scientifique, le conseil pédagogique, les cohortes de participants, les alumni ainsi que les représentants du monde économique. L'ensemble de ces parties prenantes est impliqué dans les différentes phases du programme.

Acteurs internes

Partie intégrante du groupe de travail lors de la demande d'ouverture de la filière auprès de la HES-SO, la directrice de la HEG Genève est impliquée depuis le début. Les professeurs/chercheurs ont également été consultés pour concevoir le curriculum du programme afin de bénéficier des résultats de leurs recherches et leurs expériences professionnelles et pédagogiques. En guise d'illustration de cet engagement, sur les douze modules que compte le tronc commun (soit le DAS en Management appliqué), sept sont actuellement dirigés par ces professeurs/chercheurs.

Afin d'assurer un suivi à la fois stratégique et opérationnel de l'EMBA, le directeur du programme est accompagné dans son travail par un co-directeur. Ensemble, ils assurent la direction du programme en étroite collaboration avec la direction de la formation continue de la HEG Genève.

Des échanges formels et informels réguliers ont lieu avec les professeurs de l'école intervenant dans la formation. La direction de l'EMBA s'entretient régulièrement avec chacun d'entre eux pour situer leur cours dans le contexte général de la formation, pour valider son contenu et son type d'évaluation. Une fois le cours terminé, elle recueille leurs feedbacks et en tient compte dans l'évaluation/l'évolution du programme. Des réunions en début de chaque semestre avec l'ensemble des enseignants concernés permettent d'échanger sur les différents aspects du programme et d'en assurer sa cohérence.

Le conseil scientifique

La HEG Genève entretient, à travers son corps professoral, des liens privilégiés avec les différents acteurs économiques et politiques de sa région tant au niveau des entreprises qu'à travers les associations faitières ou organes de l'Etat en lien avec l'économie privée. Le conseil compte sept personnes dont notamment des représentants du Service de la promotion économique du Canton de Genève, de la Fédération des entreprises romandes (FER) ainsi que de la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) et quatre dirigeants d'entreprises privées.

Afin d'appuyer au mieux la transformation et le repositionnement de l'EMBA opéré en 2016, il faut noter que les directions de l'école et du programme ont alors opté pour un renouvellement complet du conseil scientifique dans le but de favoriser une appropriation du programme et de sa stratégie de développement libre de tout historique.

Essentiellement stratégique, le conseil a pour rôle d'une part d'accompagner l'EMBA dans l'accomplissement de sa mission, mais également de faciliter la diffusion et la connaissance de ce programme auprès des acteurs de l'économie privée. Il se réunit généralement une fois par année, sa fréquence variant selon les besoins.

Le conseil pédagogique

Les questions d'ordre pédagogique sont traitées isolément du conseil scientifique. La complexité de l'articulation des contenus du programme à travers les DAS de spécialisation explique ce choix. L'investissement temporel serait trop important pour l'imposer aux membres bénévoles du conseil scientifique qui a avant tout, une dimension stratégique.

Le conseil pédagogique est composé des directeurs des DAS de spécialisation, du directeur de la formation continue et de la direction de l'EMBA. Il se réunit généralement une fois par année et de manière extraordinaire en cas de besoin particulier.

Les participants

Les participants actuels sont impliqués dans l'appréciation du programme et son évolution. En plus de l'évaluation systématique des modules par questionnaire anonyme, la direction de l'EMBA les rencontre régulièrement de manière individuelle ou l'ensemble de la volée. Les évaluations systématiques et les rencontres permettent d'adapter des enseignements, des modules ou même de revoir l'organisation. Ce fut le cas par exemple lors de la modification du programme du deuxième semestre où la direction a tenu compte des remarques des participants pour améliorer la planification et la complémentarité des modes d'évaluations (travail de groupe, oral individuel, écrit, etc.).

Les échanges entre les intervenants et la direction sont principalement informels. Ils ne laissent donc pas de trace écrite et il est difficile d'avoir un suivi de ce qui a été discuté et décidé. Cela peut amener notamment à un mauvais partage sur les contenus des modules et amener à des doublons dans les cours. Même si la structure est petite et que la plupart des intervenants se connaissent, ils ne disposent pas d'une liste avec les contacts de tous les autres. Cet outil peut faciliter les contacts spontanés entre eux et favoriser l'échange sur les thématiques traitées.

De plus, si l'ensemble de la structure semble très clair pour la direction et dans le rapport d'auto-évaluation de la filière, les entretiens avec les étudiants et diplômés ont amené à la constatation que de nombreux doutes sur l'articulation organisationnelle existaient, notamment sur le système de co-direction et la répartition des rôles entre l'administration de la formation continue et l'assistante. Le système actuel fonctionne et présente des points forts. La co-direction permet par exemple d'apporter des visions et expériences différentes et une meilleure répartition des rôles en complémentarité. Ce système n'est donc pas à changer, mais il doit être clarifié et cela doit être écrit quelque part. Le groupe d'experts a par exemple appris que durant sa visite sur place que l'assistante faisait le lien entre les deux conseils. Ce lien est nécessaire, mais n'est pas clairement établi. Il doit être inscrit dans les organigrammes et formalisé. Un protocole des séances doit être rédigé et communiqué aux membres de l'autre conseil.

En règle générale, l'ensemble de la structure manque de formalisation. Il doit être clair pour toutes les parties prenantes ce qui a été pris en compte, ce qui ne donnera pas suite et qui prend la décision à la fin d'un processus. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 1.03 est partiellement atteint et tient à formuler deux recommandations allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de favoriser l'échange entre les intervenants en leur mettant à disposition une liste de contacts de leurs collègues.
- Le groupe d'experts recommande de formaliser par écrit l'ensemble des processus de conception et d'évaluation du programme.
- Le groupe d'expert recommande d'archiver, peut-être de manière numérique, et de rendre accessible à tous, tous les procès-verbaux ou rapports issus des deux conseils.

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.

L'EMBA a pour vocation de former des spécialistes-métier à des compétences généralistes de management. Son public cible est par conséquent composé de personnes venant de différents secteurs, avec des types de formations et d'expérience variés. L'objectif d'évolution de carrière souhaité par chaque candidat est abordé au moment de son inscription. Cet objectif est le fil rouge personnel de chacun d'entre eux, réévalué régulièrement lors du suivi relatif au bilan de compétences et plus particulièrement au moment du choix du sujet de la dissertation managériale, adapté aux objectifs du participant.

Les candidats souhaitent généralement donner un nouvel élan à leur carrière par l'acquisition de nouvelles compétences. Pour ce faire, le programme aborde les différents domaines de l'entreprise que tout cadre doit maîtriser. Un référentiel de ces compétences a été établi à cet effet et validé par le conseil scientifique lors de la refonte du programme. Quelques adaptations d'ordre formel ont été apportées au référentiel depuis cette refonte. Le référentiel adapté sera

de fait soumis au nouveau conseil scientifique lors de sa prochaine réunion à la rentrée 2017-2018. Les compétences développées dans la formation se déclinent autour de trois axes : l'axe fonctionnel, l'axe stratégique (de pilotage) et l'axe personnel et managérial (voir point 3.1).

Si le public cible est défini en accord avec les objectifs de la formation, c'est la définition des compétences visées qui paraît lacunaire aux yeux des experts. Le référent des compétences a un taux de granularité trop élevé qui ne permet pas de rentrer dans les détails et qui rend dès lors difficile le choix entre les différentes options proposées par l'EMBA. De plus, de par la nature modulaire de la formation et comme déjà mentionné au standard précédent, le risque de doublons dans l'enseignement est relativement élevé. Une définition plus détaillée permet de mieux les éviter. C'est pourquoi le groupe d'experts tient à formuler une recommandation allant en ce sens afin de clarifier les acquis de formation visés.

Dans le marché du travail actuel, les compétences priment toujours plus sur les contenus. Il est d'autant plus important de pouvoir clairement les définir. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 1.04 est partiellement atteint et tient à formuler deux recommandations allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Le groupe d'experts recommande de détailler le référentiel des compétences jusqu'au niveau des options.

Standard 1.05

La filière est régulièrement dispensée.

Depuis son lancement en 2014, la formation a été dispensée chaque année. En revanche, l'option généraliste de deuxième année EcoGlob n'a été dispensée qu'une fois en raison d'effectifs réduits. A elle seule, cette option n'est pas certifiante, ce qui n'est pas sans impacter son attractivité.

Une réforme des modalités d'inscription a été mise en œuvre pour la volée 2017-2018 dans le but d'inciter plus fortement les participants à choisir cette option. En particulier, le coût de formation est désormais inférieur pour les participants d'EcoGlob.

La filière est dispensée régulièrement. Les experts se sont toutefois posés la question de la légitimité de conserver l'option EcoGlob qui ne rencontre pas son public. Cette décision dépend d'un choix stratégique des responsables de la filière car tant que cette option ne représente pas une perte financière, elle ne met pas en péril le bon déroulement du reste de la filière. Il n'y a donc pas de raison particulière de formuler une recommandation sur ce point-là à l'heure actuelle.

Le groupe d'experts estime que le standard 1.05 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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

Standard 2.01

La filière fait partie intégrante du système d'assurance de la qualité de la haute école.

Les responsabilités et les compétences des différents collaborateurs sont fixées par l'organigramme de la HEG Genève, consultable sur son site intranet « Qualité ». L'intranet qualité de la HES-SO Genève regroupe l'ensemble des procédures formalisées au niveau des 6 écoles du canton, comme la procédure commune pour les dépôts de dossiers relatifs à l'ouverture de nouvelles formations. A noter que cette dernière a été auditée et accréditée ISO 9001:2015 pour la qualité de ses processus administratifs.

Au niveau de la HEG Genève, les procédures la concernant (admissions, immatriculations, etc.) sont publiées sur les sites intranet de l'institution et sont par conséquent connues des différentes parties concernées. Le service en charge de la formation continue assure par ailleurs un suivi de la formation en termes de qualité, notamment pour les aspects liés à l'organisation, au respect des procédures et des règlements.

La filière s'inscrit entièrement dans le système d'assurance de la qualité de la HES-SO.

Le groupe d'experts estime que le standard 2.01 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 2.02

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

Au niveau de la HEG Genève, les acteurs décisionnels de l'EMBA sont : la direction de la HEG Genève, le responsable de la formation continue (et membre de la direction HEG Genève), la direction de l'EMBA, le corps enseignant (responsables des modules et intervenants) ainsi que les services administratifs de la HEG Genève qui œuvrent pour la formation continue.

Conformément aux critères édictés par la HES-SO et par la HEG Genève en matière de formation continue, le conseil scientifique de l'EMBA contribue à l'évolution du programme de la formation avec une voix consultative.

Le processus décisionnel relatif à la gestion pédagogique du programme se déroule de la manière suivante : la direction pédagogique de l'EMBA soumet les propositions de modification du programme aux membres du conseil scientifique pour avis. Elle tient compte des évaluations des cours par les participants et des remarques des enseignants internes et externes pour réadapter le programme, ses objectifs et ses contenus.

L'ensemble de cette procédure se déroule avec pour ainsi dire aucune trace écrite. De part sa petite taille, la filière peut se permettre de gérer cela de manière informelle, mais les discussions ont montré que si ce système fonctionne, il rencontrera des difficultés si le nombre de participants augmente. Et comme cela est un but avoué de la filière, les responsables doivent établir une systématique en conséquence. Cela passe notamment par une formalisation des protocoles des séances des différents organes.

Si l'EMBA veut s'inscrire dans le temps, des méthodes pour un suivi qualitatif des processus décisionnels doivent être envisagée. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 2.01 est partiellement atteint et tient à formuler une recommandation allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Le groupe d'experts recommande de formaliser les processus décisionnels, notamment par la systématisation de la prise de protocoles et leur circulation.

Standard 2.03

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

Le corps enseignant est régulièrement sollicité lors de la programmation des modules. Des entretiens organisés par la direction de l'EMBA ont lieu annuellement selon les besoins afin d'analyser et, le cas échéant, adapter les contenus des cours en fonction des compétences à acquérir par les participants. Ces séances sont organisées avec chaque responsable de module individuellement et sont complétées par des séances collectives.

Les participants sont invités à remplir les fiches d'évaluation à la fin de chaque module. Les évaluations des enseignements permettent aux participants de s'impliquer dans l'évolution du programme.

La direction prend régulièrement contact avec les participants lors de la présentation des responsables de modules pour évoquer les différents axes d'amélioration possible. Cette approche informelle permet d'obtenir un retour plus franc sur leur perception et vécu. Ainsi, les propositions et décisions relatives à l'évolution du programme sont influencées par des bilans réguliers des enseignements par les participants. Ce feedback a notamment permis d'optimiser le calendrier de la formation en modifiant l'ordre de certains modules.

La taille des volées autorise une interaction informelle avec les enseignants et les responsables de l'EMBA ainsi qu'un retour direct de leurs points de vue et de leurs suggestions sur la nature, le contenu et la forme des divers enseignements.

Toutes les parties prenantes sont impliquées d'une manière ou d'une autre dans les processus décisionnels. Les moyens de participation sont adaptés à l'activité respective de chaque groupe.

Le groupe d'experts estime que le standard 2.03 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 2.04

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

La direction de l'EMBA, ainsi que le responsable de la formation continue de la HEG Genève, sont chargés de la mise en œuvre du processus de gestion de la qualité et s'en réfèrent directement au système qualité de la HES-SO Genève. En application de ce système, la direction du programme évalue systématiquement les contenus et le déroulement de la formation.

D'une part, les responsables des modules sont sollicités pour un retour sur les moyens mis à disposition de leur enseignement et la qualité de l'interaction avec les participants. D'autre part, les participants sont appelés à évaluer l'ensemble des modules ainsi que le programme dans son ensemble.

Les évaluations sont établies sur la base d'un catalogue de questions standardisées comportant des questions imposées et optionnelles selon la matière et la mise en œuvre pédagogique.

Une synthèse des évaluations est établie par l'assistante en charge de la gestion administrative de l'EMBA puis transmise aux intervenants concernés et à la direction du programme. Une synthèse globale par année académique est aussi effectuée. Les résultats de ces évaluations sont ensuite discutés lors de réunions ad hoc avec la direction de l'EMBA et le service de la formation continue.

En cas de bilan problématique, la séance aborde la nature des difficultés relevées par les participants. Une discussion avec ces derniers peut être intégrée afin d'éclaircir la situation et d'entreprendre d'éventuelles modifications. Lorsque les points d'amélioration concernent l'articulation des cours ou modules ou leur séquençement, les adaptations éventuelles sont programmées pour la volée suivante.

D'une manière générale, les modules ont tous été évalués positivement : ils répondent aux attentes professionnelles des participants, tant sur le fond que sur la forme. Les remarques négatives ou d'amélioration ont également été entendues. Ces feedbacks ont conduit à certaines modifications du programme, introduites progressivement, que ce soit en termes d'outils pédagogiques, d'intervenants ou d'organisation. Par exemple, suite à des retours de participants, le module « Méthodologie d'études de marché au service de l'entreprise » a été déplacé en début de programme pour l'année 2017-2018.

Les entretiens avec les différents groupes ont montré que les résultats des évaluations sont lus, analysés, discutés et pris en compte pour des modifications. Le système en place est opérationnel et permet un développement permanent de la filière.

Le groupe d'experts estime que le standard 2.04 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation directe dans le contexte actuel (volume des volées). Simple note : dans le cas d'une augmentation ostensible des élèves, un reformatage du questionnaire serait nécessaire afin d'améliorer la mise en valeurs des résultats des questionnaires, notamment sur les commentaires libres.

Conformité au standard: atteint

Standard 2.05

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

En continuité d'une pratique de longue date, la HEG Genève a créé en 2016 un groupe égalité des chances composé d'un chargé d'enseignement en éthique et d'un membre du personnel administratif et technique. Ce groupe a la charge de mettre en œuvre la stratégie d'égalité des chances de la HES-SO Genève au sein de l'école et d'assister les étudiants concernés durant leur cursus à la HEG Genève. La stratégie et le principe de fonctionnement en termes d'égalité des chances sont documentés. Elle répond aux recommandations du standard en matière d'égalité des chances dans les hautes écoles spécialisées. Du point de vue opérationnel, le groupe implémente, par exemple, des mesures d'accompagnement pour les étudiants en situation avérée de handicap, en ajustant notamment les conditions d'examens selon les normes en vigueur à la HES-SO Genève.

Les statistiques montrent que cette diversité se retrouve dans le profil du corps étudiant de l'EMBA qui compte 37% de femmes. Par ailleurs, le format des études et le programme à

temps partiel favorisent un accès égalitaire à la formation. Ils permettent de concilier les études avec les contraintes inhérentes à la vie professionnelle et familiale des participants.

Dans son document *HES-SO Genève sans obstacle*, cette dernière réitère le principe d'égalité entre femmes et hommes afin de garantir la non-discrimination à tous les niveaux : recrutement, occupation des postes, mesures de formation continue, promotions, domaines de prestations et classes de traitement. La HEG Genève applique ces mêmes règles en matière de recrutement et de gestion des enseignants intervenants et des participants.

Le principe de l'égalité des chances entre femmes et hommes dépend déjà du plus haut de niveau de l'institution, la HES-SO. Il est repris à travers tout le réseau, y compris pour la filière évaluée.

Le groupe d'experts estime que le standard 2.05 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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.
--

L'EMBA répond aux standards européens universitaires. En effet, sa construction modulaire se déroule sur deux années académiques composées d'une vingtaine de modules, selon la spécialisation choisie. Le nombre de crédits par module est évalué en fonction du nombre d'heures d'enseignement qui le composent et des travaux personnels demandés. Il varie entre 2 et 5 crédits ECTS. Les participants s'engagent pour l'ensemble de la formation. Les modules du DAS en Management appliqué ne sont pas proposés de façon isolée.

La conception actuelle du programme et son alignement avec les critères de la Déclaration de Bologne et des HES suisses découle des recommandations du rapport des experts OAQ de 2013. Les crédits ECTS sont individuellement associés aux modules. Il est désormais possible d'enchaîner sur le tronc commun de l'EMBA après avoir validé un DAS de spécialisation de la HEG Genève.

Pour obtenir l'EMBA, trois cursus sont possibles :

- EMBA - programme consécutif : une première année correspondant au tronc commun DAS en Management appliqué, suivie par une deuxième année généraliste « Enjeux de l'économie globalisée » (inscription initiale pour 2 ans)
- EMBA - programme consécutif, avec spécialisation : une première année correspondant au tronc commun DAS en Management appliqué, suivie par une deuxième année dans l'une des options proposées (inscription initiale pour 2 ans)
- EMBA - programme non consécutif, avec spécialisation : dans ce cas, le participant a la possibilité de commencer par une spécialisation et de poursuivre par le tronc commun DAS en Management appliqué ou inversement (inscription initiale pour 1 an).

DAS en Management appliqué

En tant que tronc commun du programme, le DAS en Management appliqué est dédié à l'apprentissage des matières de base essentielles à la maîtrise du management appliqué ainsi

qu'au développement personnel du dirigeant. Ce DAS est composé de 12 modules autour de 3 axes : axe fonctionnel, axe de pilotage/stratégique et axe de développement personnel.

1) Axe fonctionnel

Ce premier axe traite des outils en lien avec les fonctions de l'entreprise. Il est composé de 4 modules, chacun enseigné sur 24 périodes. Chaque module correspond à 3 crédits ECTS. Les modules proposent des binômes de thématiques, de manière à développer le sens de l'interdisciplinarité chez le participant, ainsi :

- De l'organisation aux RH (3 ECTS)
- Des opérations à la gestion (3 ECTS)
- De la comptabilité à la finance (3 ECTS)
- De la communication au marketing (3 ECTS)

2) Axe de pilotage / stratégique

Les thématiques traitées se concentrent sur les disciplines de pilotage de l'entreprise, elles sont les suivantes :

- Gouvernance et systèmes d'information (3 ECTS)
- Cross-cultural management and behaviour (3 ECTS)
- Stratégie (3 ECTS)
- Immersion managériale (2 ECTS)

Ce dernier module est prévu dans un contexte permettant aux participants de plonger dans la complexité du fonctionnement d'une entreprise.

3) Axe développement personnel / managérial

En début de formation, un premier entretien avec un coach en management a lieu avec chaque participant. L'objectif principal est d'explicitier ses besoins et entamer une démarche introspective sur son projet de développement personnel pour lui permettre de mieux capitaliser sur chaque module de la formation. Les sujets traités ici sont dédiés aux compétences managériales :

- Management de carrière (3 ECTS)
- Méthodologie d'études de marché au service de l'entreprise (2 ECTS)
- Simulation d'entreprise (2 ECTS)
- Projet EMBA - dissertation managériale (3 ECTS)

Dans le cadre de ce dernier point, le participant réalise un projet de management appliqué personnel afin de démontrer ses compétences dans les différents domaines fonctionnels. Ce travail se déroule par phases en lien avec les autres modules listés et s'achève par la restitution d'une dissertation managériale. Cette dernière est fondée sur un cas pratique sous une contrainte de temps très courte, dans des conditions de stress similaires à celles rencontrées en entreprise. Le sujet est imposé et conçu en fonction du domaine dans lequel le candidat désire évoluer ou progresser, tel que défini en amont lors du bilan de compétences.

Le format choisi correspond aux contraintes dans lesquelles évoluent les entreprises aujourd'hui. En effet, un collaborateur doit être capable de produire des rapports synthétiques à échéances courtes comme supports à la décision.

Approfondissement / Spécialisation

La deuxième année (ou première selon le cursus choisi) du programme est l'occasion d'approfondir les compétences développées dans le tronc commun. L'option de base propose un approfondissement généraliste à caractère international, elle est intitulée :

- Enjeux de l'économie globalisée (EcoGlob)

La marche vers des organisations de plus en plus globalisées et complexes confronte les managers à une nouvelle réalité des affaires. Cette option traverse trois thématiques-clés : les marchés globalisés et émergents, l'innovation et le développement durable et le management stratégique de la nouvelle économie. Ce programme expose les participants à une palette d'outils et de perspectives dans le but d'accroître leur agilité face à ces nouveaux défis.

Alternativement, les participants peuvent choisir de suivre l'une des spécialisations en lien avec le management d'entreprise proposées dans les autres DAS de la HEG Genève :

- Gestion des risques d'entreprise
- Gouvernance de la sécurité des systèmes d'information
- Intelligence économique et veille stratégique
- Management du luxe
- Management durable
- Responsable communication

Validation des acquis

A l'instar d'autres programmes EMBA de renommée internationale, le principe de ne pas reconnaître d'équivalences pour l'expérience professionnelle au niveau des modules s'applique. La philosophie de l'EMBA repose sur une démarche globale et une implication des participants avec leur expertise dans tous les modules pour capitaliser sur une dynamique de groupe apprenant. Cette dynamique serait péjorée par l'absence de participants exemptés. En outre, le suivi individualisé à travers les modules de développement personnel implique la possibilité des participants d'exercer leur posture managériale dans les différents contextes fonctionnels, a fortiori dans leur propre domaine de compétence.

En revanche, en ce qui concerne le recrutement des participants sans diplôme universitaire reconnu, la direction est très attentive à considérer la qualité de leur expérience professionnelle antérieure. Cette démarche constitue une validation des acquis au niveau des critères d'admission.

Le système en place est modulaire et calqué sur les recommandations du rapport de l'OAQ de 2013. Il correspond aux exigences de la Déclaration de Bologne.

Le groupe d'experts estime que le standard 3.01 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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.

L'EMBA intègre les développements récents dans la recherche académique des différents domaines enseignés et les compétences spécifiques développées par la HEG Genève se retrouvent logiquement intégrés dans le programme.

Que ce soit dans le DAS en Management appliqué, la deuxième année généraliste ou les DAS spécialisés, les cours sont créés et dispensés par des professeurs de la HEG Genève, ainsi que des intervenants externes ayant une connaissance très poussée de la mise en application des savoirs qui y sont enseignés. Les professeurs sont reconnus par leurs pairs via leurs nombreuses publications scientifiques et les intervenants externes sont choisis avec soin pour leur expérience pratique des problématiques abordées durant l'enseignement.

Les responsables des modules sont essentiellement des chercheurs ayant la capacité de transférer le contenu de leurs recherches dans leur enseignement. Le recours à des intervenants externes apporte le témoignage de l'application professionnelle de la recherche dans la pratique mais également un regard sur les limitations de son application.

Le rapport d'experts OAQ 2013 fait état d'une carence de formation dans le domaine des ressources humaines. Cette lacune a été comblée dans le programme actuel, notamment dans les modules « De l'organisation aux RH » et « Cross-cultural management and behaviour », sans oublier la dimension de développement des *soft skills* dans le module de « Management de carrière ».

La HEG Genève dispose d'un Centre de recherche appliquée en gestion (CRAG) et l'élaboration du curriculum de l'EMBA repose sur les résultats des recherches et des mandats effectués par ses professeurs, également impliqués à l'international. Depuis février 2017, l'école s'est aussi dotée d'un Institut de recherche appliquée en économie et gestion (IREG), en partenariat avec l'Université de Genève, et dont la mission est de réaliser des études sur mandat en mutualisant les ressources des deux institutions.

La recherche appliquée a pour double objectif d'assurer le lien avec les milieux scientifiques et économiques et d'enrichir l'enseignement en y intégrant les savoirs acquis à travers la recherche. Cette mission exige le partenariat avec une ou plusieurs entreprises ou encore des fonds de recherche afin d'assurer son financement. L'activité du professeur se base dès lors sur un travail de terrain qui garantit l'adéquation entre ses questions de recherche et les enjeux actuels du secteur de l'économie étudié.

Le curriculum proposé par la filière répond aux besoins réels des candidats et est adapté régulièrement comme le démontre la prise en compte des remarques émises dans le rapport de l'OAQ en 2013. Il est toutefois ressorti des entretiens un potentiel d'amélioration et d'anticipation. Le marché actuel est toujours plus orienté vers l'industrie numérique et l'intrapreneuriat. Si ce dernier point est resté relativement conceptuel et difficile à définir lors des discussions, il s'est avéré que l'industrie est passée d'un modèle de gestion des projets à l'interne de « Combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? » à « Combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? Comment on le finance ? ». La question principale à traiter dans ce nouveau paradigme est celle de la levée de fonds afin que les candidats puissent se préparer à ce qui est actuellement attendu d'eux. Plusieurs cours traitent inévitablement déjà de ces deux éléments sans qu'aucun ne rentre vraiment en profondeur dans la thématique. Le groupe d'experts voit l'absence de représentants de l'industrie dans le comité scientifique comme une raison probable de ces manquements. Pour s'immerger complètement dans la réalité du

marché du travail, il faut des porte-paroles dudit marché. C'est d'autant plus important pour un EMBA qui veut un attachement réel régional.

Une attention particulière doit être portée sur les nouvelles orientations de l'industrie, il s'agit là du cœur même de ce qui est attendu d'un EMBA. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 3.02 est partiellement atteint et tient à formuler deux recommandations allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande d'inclure au moins un représentant de l'industrie dans le comité scientifique.
- Le groupe d'experts recommande d'intégrer l'industrie numérique / digitalisation de l'entreprise, ainsi que la question des levées de fonds « projets » (internes ou externes), dans une logique « intrapreneuriale » au programme de l'EMBA.

Standard 3.03

Les méthodes d'évaluation des prestations des étudiants sont adaptées aux objectifs d'apprentissage. Les conditions d'obtention des crédits et des diplômes sont réglementées et publiées.

Les conditions d'obtention du diplôme sont explicitées dans le règlement de l'EMBA. Seuls les participants qui ont suivi régulièrement les cours, exécuté les travaux personnels ou en groupe exigés sous forme écrite ou orale sont autorisés à se présenter aux examens et obtenir les crédits ECTS correspondants.

En cas d'insuffisance à un travail évalué, le candidat est soumis à un rattrapage sous forme d'un nouvel examen. L'article 11 stipule qu'un seul rattrapage est possible. En cas de nouvel échec, le participant peut répéter une nouvelle fois le module l'année suivante. Un nouvel échec à l'issue de l'examen de répétition entraîne un échec définitif.

Les modalités d'évaluation sont laissées à la discrétion des responsables de modules en respectant certaines contraintes, notamment une part d'évaluation individuelle.

Les méthodes d'évaluation des candidats correspondent à ce qui est attendu d'un EMBA. Celles-ci sont définies dans le règlement publié, tout comme les conditions liées aux crédits ECTS et à l'obtention du titre.

Le groupe d'experts estime que le standard 3.03 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

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.

La structure modulaire a été pensée de façon à ce que l'acquisition de compétences s'articule de façon logique. Toutefois, comme énoncé précédemment, l'ordre séquentiel des modules peut être réajusté d'une volée à l'autre notamment pour intégrer les souhaits des enseignants ou retours pertinents des participants.

A la fin de l'année de tronc commun, chaque participant est amené à rédiger une dissertation managériale, dernier module du DAS en Management appliqué. Elle lui permet d'approfondir un sujet correspondant à son évolution professionnelle en lui donnant la possibilité de démontrer la maîtrise des connaissances acquises et sa capacité à les appliquer dans l'analyse ainsi que la résolution d'un cas pratique lié à la réalité professionnelle. Afin de mieux coller à la pratique courante dans le monde des affaires, la dissertation doit être réalisée en un temps restreint (deux jours) sur une problématique concrète choisie par le responsable de module de concert avec la responsable du module « Management de carrière ». Cette collaboration permet de créer des sujets de dissertation sur mesure pour chaque participant.

Le total de crédits de la formation EMBA varie entre 63 et 69 crédits ECTS selon la spécialisation choisie. La charge de travail correspondante est estimée à 1800 heures en moyenne pour les deux années. Cette charge de travail se répartit environ un tiers sous forme présentielle et deux tiers de travail personnel (individuel ou en groupe).

Il est apparu clairement lors des entretiens que les candidats atteignent les compétences souhaitées lors de la formation.

Le groupe d'experts estime que le standard 3.04 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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.

L'enseignement de la filière EMBA est assuré par des professeurs, chargés d'enseignement et chargés de cours de la HEG Genève, ainsi que par des praticiens experts des domaines enseignés. La plupart des professeurs de la HEG Genève sont titulaires d'un doctorat et les chargés de cours et d'enseignement d'un Master. Comme l'exigent les HES, les professeurs HES doivent cumuler compétences attestées en recherche et expériences professionnelles. L'ensemble des enseignants sollicités dans le cadre de l'EMBA doit en outre posséder une expérience significative dans le domaine enseigné.

Le corps enseignant de la HEG Genève couvre actuellement environ 55% de l'enseignement du DAS en Management appliqué, tandis les 45% restants sont assurés par des intervenants externes.

L'ensemble du corps enseignant est titulaire de l'attestation didactique de la formation pédagogique obligatoire de la HES-SO. Ils sont impliqués dans différents enseignements au sein de la HEG Genève, aussi bien au niveau de la formation de base (Bachelor) que de la formation consécutive (Master) ou de la formation continue.

Leurs compétences didactiques sont vérifiées à échéance régulière à travers le processus d'analyse de prestations obligatoires du corps professoral de la HEG Genève. Les enseignants peuvent accéder gratuitement à l'offre de formation didactique de la HES-SO afin de compléter leur formation ou de renouveler leurs connaissances pédagogiques à travers des journées d'approfondissement, même après plusieurs années d'expérience dans l'enseignement.

Les intervenants issus du monde professionnel sont quant à eux soumis à un encadrement pédagogique par les responsables des modules qui ont tous suivi une formation didactique. Sur

la base des recommandations du conseil pédagogique, les responsables des modules sont les premiers garants de la qualité pédagogique du module.

Les compétences des enseignements sont définies de part l'appartenance à la HES-SO. Celle-ci établit des règles permettant d'assurer la qualité des intervenants des différents milieux et de diverses provenances. La filière n'exclut pas par exemple, en cas d'évaluation négative répétée, de se séparer d'un intervenant.

Le groupe d'experts estime que le standard 4.01 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 4.02

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

Les méthodes d'enseignement sont diversifiées : cours ex cathedra, travaux de groupe, jeux de rôle filmés, retours d'expérience, entretiens individuels, débriefing collectif, simulations, e-learning. Pour chaque période d'enseignement en présentiel, le participant doit fournir l'équivalent de deux périodes de travail personnel, entre lectures approfondies, mise à jour des connaissances sectorielles, préparation et rédaction des travaux évalués individuels ou collectifs. Au niveau de l'enseignement frontal, la proportion entre les enseignements théoriques de type ex cathedra et les ateliers pratiques varie en fonction des objectifs de chaque module. De manière générale, la diversité des méthodes d'enseignement est privilégiée.

La direction a fait le choix de favoriser l'utilisation d'outils pédagogiques numériques dans le cadre de cours préparatoires (Comptabilité & finance, Méthodologie de recherche documentaire) ainsi que pour le module de Simulation d'entreprise (simulateur CESIM). L'utilisation de la plateforme Cyberlearn HES-SO (Moodle) est systématique pour la communication avec les participants et la mise à disposition des supports didactiques.

La préparation au module « De la comptabilité à la finance » est un bon exemple de l'utilisation d'outils d'e-learning dans un tel cadre. C'est en effet dans le domaine de la comptabilité et finance que le programme rencontre la plus grande hétérogénéité de connaissances préalables des participants. La plateforme indépendante *BetterStudy*, mise à disposition des participants, leur permet d'atteindre un niveau de base requis au module. L'avantage principal de ce module préparatoire réside dans la possibilité de traiter de sujets plus orientés vers le management que de la technique comptable.

Les méthodes d'enseignement sont appropriées au milieu dans lequel s'inscrit l'EMBA et répondent aux attentes des participants.

Le groupe d'experts estime que le standard 4.02 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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.

Tous les cours font l'objet d'une évaluation des connaissances annoncée et planifiée au début de chaque session d'enseignement et décrite dans le syllabus du module. Chaque module comprend généralement plusieurs méthodes d'évaluation, dont au moins une doit être individuelle. Le module est considéré comme acquis et les crédits attribués uniquement si la moyenne des évaluations est supérieure ou égale à 4.0.

La vérification des acquis des participants porte sur une ou plusieurs parties du cours. Il s'agit principalement de vérifier les capacités à mettre en pratique les compétences enseignées. L'enseignant communique au préalable les objectifs du travail d'évaluation, le format du rendu attendu, le délai imposé et les critères d'évaluation qu'il appliquera. Les travaux écrits sont rendus par e-mail ou copie papier et les résultats communiqués individuellement par e-mail. En cas de questions ou de précisions supplémentaires à apporter au feedback de l'enseignant, un échange direct entre l'enseignant et le participant a lieu.

Le système mis en place permet l'évaluation des compétences des participants, cela permet d'attribuer des crédits et de décerner un EMBA sur les mêmes bases pour l'ensemble des candidats.

Le groupe d'experts estime que le standard 4.03 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiant

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.

Les conditions d'admission et de promotion sont définies par le règlement de l'EMBA. Elles sont également énoncées sur le site internet de l'EMBA, lors des séances d'information, des entretiens, des échanges téléphoniques ou écrits avec les candidats intéressés ainsi que sur les prospectus et flyers d'information qui sont imprimés et diffusés chaque année.

Les conditions d'admissions à l'EMBA sont les suivantes :

- Etre titulaire d'un titre délivré par une haute école (titre Bachelor ou équivalent) ou une institution de niveau équivalent.
- Avoir au minimum 3 à 5 ans d'expérience professionnelle significative liée au management.
- Des candidats non-titulaires d'un diplôme d'une haute école peuvent être admis s'ils attestent d'un parcours professionnel de bon niveau et fournissent la preuve de leur aptitude à suivre cette formation

Le nombre de candidats acceptés ne possédant pas un titre Bachelor ou équivalent n'excède pas le 40% de l'effectif d'une volée. La procédure d'admission prévoit un entretien systématique avec au moins un membre de la direction de l'EMBA afin d'évaluer l'adéquation du profil avec les exigences de l'EMBA. Si les demandes d'inscription qui parviennent au service de la formation continue de la HEG Genève ne répondent pas aux conditions d'admission, le candidat est contacté de manière à lui signaler le manque d'information ou l'inadéquation de son profil avec les critères nécessaires à la prise en considération de sa candidature. Pour accéder à la formation, le candidat doit se prévaloir de compétences scientifiques et générales telles que la capacité d'analyse, de recherche, d'argumentation, de synthèse, de rédaction et d'expression orale. Le parcours universitaire préalable requis (Bachelor ou Master) atteste de l'ensemble de ces capacités. L'article 8 du règlement de l'EMBA stipule que des équivalences peuvent être décernées aux candidats ayant acquis au cours d'études antérieures reconnues, des connaissances jugées équivalentes à celles enseignées dans un module d'études.

Le règlement est clair et appliqué. Si un candidat ne correspond pas au profil, cela lui est communiqué et les raisons lui sont expliquées. La filière dispose en plus du système d'inscription d'un programme de coaching au début du parcours. Ce suivi est un grand plus pour les candidats et amène à une réflexion sur soi-même nécessaire, l'EMBA étant souvent un moment charnière dans une carrière.

Le groupe d'experts estime que le standard 5.01 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

Standard 5.02

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

De manière générale, les enseignants de l'EMBA ont tous acquis une expérience internationale à des degrés divers soit en travaillant dans une entreprise multinationale ou à l'étranger. Certains donnent régulièrement des conférences ou enseignent dans des universités étrangères.

Dans la mesure où le positionnement naturel implique un ancrage dans le tissu économique local et régional, l'exposition à la dimension internationale/interculturelle de cet EMBA se fait surtout au travers de la diversité du public lui-même. Mais elle se fait aussi par la spécificité du bassin de recrutement du canton de Genève, où entreprises et institutions sont empreintes d'internationalité. Plusieurs participants proviennent également d'autres cantons suisses et de France voisine.

Le référentiel de compétences prévoit la maîtrise de compétences interculturelles et une connaissance de l'économie internationale. C'est pourquoi le contenu des cours fait la part belle aux aspects interculturels dans le tronc commun avec « Cross-cultural management and behaviour », un module entièrement dédié à cette thématique. Pour ceux qui choisissent la deuxième année généraliste, soit « Enjeux de l'économie globalisée », le cursus intègre la dimension internationale comme fil rouge.

Par expérience, les experts voient d'un bon œil le séjour de rencontres à l'étranger. Il permet en quelques jours de voir d'autres manières de travailler et de tisser un réseau dépassant largement les frontières. Il s'est toutefois avéré que les étudiants et diplômés rencontrés ne voyaient pas tous un tel voyage comme un besoin dans la formation, ils n'y sont pas non plus

opposés. Ils ont souligné le fait qu'organiser un séjour de plusieurs jours était compliqué vu que la formation se fait en emploi et ont mis en avant l'importance du contenu de ce genre d'activités. Celles-ci doivent apporter un plus concret professionnellement et ne doivent pas rester au niveau d'un voyage de découverte.

Le groupe d'experts estime que le standard 5.02 est entièrement atteint, mais formule toutefois une recommandation afin ne pas fermer la porte à la possibilité d'un séjour de rencontres à l'étranger.

Conformité au standard: atteint

Recommandation

Le groupe d'experts recommande de réfléchir avec les participants à la tenue d'un séjour de rencontres à l'étranger.

Standard 5.03

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

L'encadrement des participants est principalement assuré par la direction de l'EMBA, ainsi que par une assistante, membre du personnel administratif, spécialement dédiée à la formation. Si les participants le désirent, ils peuvent également s'adresser au service de la formation continue de la HEG Genève. Des échanges en dehors des cours ou à l'issue des journées d'enseignement, des entretiens téléphoniques, des courriels ainsi que des rencontres individuelles ont lieu tout au long de la formation, à la demande des participants ou selon les besoins de la direction.

Dans sa conception, l'EMBA est constitué de petits groupes de 3 à 5 personnes de sorte que l'interaction entre participants et intervenants/encadrement est favorisée. Le programme étant conçu pour initier ou accompagner une phase de transition de carrière des participants, une telle dynamique est pertinente.

L'interactivité entre les coordinateurs de l'EMBA et les participants est régulière. L'assistante impliquée dans la formation est engagé à 50% et sa mission consiste à assurer la gestion administrative et logistique de la formation. Elle est présente au début de chaque session de cours pour assister les enseignants si besoin et suit certains cours et rencontre régulièrement les participants notamment durant les pauses prévues entre les sessions de cours et recueille à cette occasion leur impression « à chaud ». Cette position lui permet d'anticiper d'éventuels problèmes et de réagir en conséquence.

La structure mise en place, bien qu'informelle, fonctionne et les participants savent à qui s'adresser en cas de question.

Le groupe d'experts estime que le standard 5.03 est entièrement atteint et ne formule aucune recommandation.

Conformité au standard: atteint

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.

La direction de l'EMBA porte une attention particulière au transfert des compétences des participants sur leurs pratiques professionnelles.

Tout au long du cursus, les participants sont encouragés à partager leurs problématiques professionnelles, de façon individuelle ou en classe, avec les enseignants. Par ailleurs, les travaux ou évaluations consistent fréquemment en une application de la matière enseignée à l'environnement professionnel des participants, notamment dans le cours de management de projet. De plus, la direction vérifie régulièrement, lors des entretiens individuels ou en groupe, dans quelle mesure les connaissances acquises durant la formation sont utilisées directement par les participants.

Au vu de la taille des cohortes (environ 12 personnes), un suivi informel est également possible et probant. Le contact personnalisé avec bon nombre d'alumni est maintenu et certains de leurs témoignages sont employés à des fins de communication pour le programme. Les alumni sont invités régulièrement aux conférences/événements de la HEG Genève.

Le système de suivi des cohortes est en cours de formalisation. Il prévoit un sondage/retour d'expérience un an après l'obtention du diplôme sous forme de questionnaire. La première volée complète du programme actuel ayant reçu leur diplôme l'an dernier, les questionnaires sont en cours d'envoi aux alumni.

Parallèlement, la HEG Genève relance son association des alumni HEG Genève. Faïtière, elle compte inclure les diplômés intéressés des programmes de formation continue, dont l'EMBA.

Les différents groupes rencontrés lors de la visite sur place ont tous mis en avant le besoin d'une association d'alumni. Il est même ressorti des discussions que tout le monde a la même vision du format de cette association : une association d'alumni de la HEG Genève avec un siège dans le comité pour des représentants de l'EMBA. Il n'est pour le moment pas réaliste d'avoir une association d'alumni uniquement pour l'EMBA, la masse critique ne serait pas atteinte.

Le groupe d'experts voit un réel besoin à la mise en place d'une association d'alumni. Il faut que son statut passe concrètement de « en cours de formalisation » à « existante ». Cela peut commencer par un simple accord à partager des informations, mettre à jour son adresse et être contacté lors de l'inscription à la filière. Les choses se mettront ensuite en place petit à petit. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 5.04 est partiellement atteint et tient à formuler une recommandation allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation

Le groupe d'experts recommande de mettre en place une association d'alumni incluant dans sa gouvernance formelle des représentants de l'EMBA clairement identifiés. Ainsi si le bureau de l'association a de manière formelle un président, des vices-présidents, trésoriers et/ou secrétaires, il est important, qu'au minimum, un de ces derniers soit issu de l'EMBA (idéalement une vice-présidence statutaire obligatoire au moins).

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.

La politique de la HES-SO en matière de formation continue prévoit que les programmes doivent être financièrement autosuffisants. Pour l'EMBA, le seuil critique du nombre de participants se situe aux environs de 12 participants.

En termes de locaux, un étage entier de l'un des trois bâtiments de la HEG Genève est réservé aux activités de la formation continue, soit 7 salles de cours de 18 à 50 places en moyenne, avec des coins café et lecture notamment. Cet étage est doté d'un équipement en mobilier et informatique spécialement adaptés à ses besoins. L'aménagement comprend un équipement pédagogique de qualité (mobilier confortable, éclairage naturel, espaces de travail et de détente, accès au réseau wifi permettant une connexion internet continue, etc.). Une salle informatique équipée, adjacente à la salle de séminaire, peut être exploitée par les participants dans le cadre des cours et des workshops et permet un accès facilité aux ressources documentaires numériques de l'infothèque de la HEG Genève, située directement à l'étage. La HEG Genève accueillant la filière de formation francophone en Suisse en information documentaire, les participants comme le corps enseignant bénéficient d'un vaste réseau de compétences en recherche documentaire au service de leurs programmes.

L'infothèque met à disposition 122 places de travail dont 25 sont équipées d'un PC multimédia, 3 boxes pour les travaux de groupe, une imprimante, un scanner et un coin café. Membre du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO), elle offre un fonds documentaire varié, spécialisé et accessible aux participants tout au long des deux années académiques de formation. Il contient environ 17'000 documents (livres, DVD et CD-ROM), la plupart en libre accès, 300 titres de dictionnaires et encyclopédies, plus de 160 titres de revues papier, 20'000 e-books, 65 bases de données documentaires avec accès à environ 50'000 revues électroniques, sans compter les travaux de Bachelor et de Master qui y sont archivés (format électronique et papier). En 2015, l'archive institutionnelle ouverte du domaine Économie et Services ArODES a été mise en service. Elle recueille les publications des chercheurs de la HES-SO et contient environ 1400 enregistrements à ce jour. Enfin, les ressources de l'infothèque sont accessibles par accès VPN pour que les participants puissent, si nécessaire, effectuer leurs travaux de recherche en dehors de l'école.

Si la filière dispose d'infrastructures plus que suffisantes grâce à son appartenance à la HEG Genève, il n'en va pas de même pour les ressources financières. Cela est notamment dû à la règle de l'autosuffisance financière imposée par la HES-SO. Afin d'être autosuffisant, l'EMBA doit atteindre le seuil critique de 12 candidats pour pouvoir dispenser la filière. Le nombre d'inscrits tourne actuellement autour de ce seuil critique. Il existe à première vue deux méthodes pour faire accroître la fréquentation. La première consiste en un assouplissement des critères de sélection et se ferait donc au détriment de la qualité de l'EMBA, ce qui n'est pas recommandable. La deuxième méthode consiste à faire plus de communication et cela n'est actuellement pas possible avec le peu de moyens alloués à ce domaine. On entre dès lors dans un paradoxe : il faut des candidats pour avoir des ressources financières, celles-ci permettent d'investir dans la communication afin d'attirer plus de candidats et donc de pouvoir obtenir plus de ressources financières. Il semble donc nécessaire que des ressources externes puissent être investies au moins au début pour amorcer le mouvement afin que la filière puisse augmenter son attrait et ainsi s'assurer un rythme de croisière sans se soucier du seuil critique.

Tout au long des entretiens les experts ont pu remarquer que la formation dispose indéniablement de nombreux points forts. Ceux-ci doivent être valorisés et mis en avant afin de montrer les singularités du programme et de le différencier de la concurrence. Ces « pépites » doivent être utilisées comme vecteurs d'image. Sans avoir pu approfondir pleinement la question, les experts ont réussi à en déceler quelques-unes qui leurs semblent importantes :

1. Les activités extra-muros originales telles que l'équicoaching
2. La proximité avec les acteurs locaux qui permet de tisser des liens
3. La diversité des profils des participants, ce qui n'est pas toujours une évidence dans un EMBA
4. Les interactions de groupes qui débouchent parfois sur des projets entre candidats à l'image de la création d'une start-up

5. L'écoute des étudiants qui a permis de faire évoluer le programme de comptabilité en offrant un self-training mis en place par des étudiants
6. Les labels internationaux que permettent d'obtenir certains modules, ou auxquels préparent certains modules
7. Une infothèque capable de mettre à disposition des outils et des données d'une exceptionnelle qualité, dont la valeur d'accès serait très élevée en externe (notamment Business Source Premier, Factiva, Research Monitor, etc.)

Les responsables de la filière sont conscients du manque de moyens pour la communication et de l'importance qu'elle a. Ils le prouvent en utilisant le potentiel de la HEG Genève. En effet, une classe de 20 étudiants en Bachelor en marketing va travailler durant une année sur un projet de communication pour la formation continue.

Pour pouvoir appliquer les points susmentionnés, il faut des ressources financières. Afin de donner à l'EMBA les moyens d'atteindre ses ambitions, ambitions partagées par la HEG Genève qui le considère comme son programme phare, il faut un investissement dans la communication et en mettre en avant les qualités intrinsèques de la filière. C'est pourquoi le groupe d'experts estime que le standard 6.01 est partiellement atteint et tient à formuler une recommandation allant en ce sens.

Conformité au standard: partiellement atteint

Recommandation :

Le groupe d'experts recommande d'investir au moins 10 % du chiffre d'affaires (base 12 participants) dans la communication de l'EMBA afin de mettre clairement en avant les atouts du programme, avec une mise en évidence plus prononcée des « pépites » mentionnées dans le standard 6.01.

5. Évaluation globale

Le groupe d'experts a pu évaluer les diverses facettes de l'EMBA HES-SO tant lors de la visite sur place qu'en examinant la documentation mise à disposition. Il en ressort que la filière dispensée répond à un besoin et est d'une grande qualité. Elle permet de former des professionnels selon la mission qu'elle se fixe et en répondant aux attentes des candidats.

Elle souffre toutefois d'une modestie qui n'a pas de raison d'être ; l'ensemble des personnes qui portent cette formation doit oser la mettre en avant. Il ressort en effet souvent dans le rapport d'auto-évaluation qu'il manque d'intervenants prestigieux, alors que ce point ne ressort pas du tout des discussions avec les étudiants et diplômés qui ne cherchent pas à avoir des intervenants qui viennent faire une démonstration de leur savoir. Ils veulent des intervenants qui viennent leur apporter quelque chose. L'apport d'intervenants prestigieux est avant tout marketing, il permet à la filière de mettre un visage connu sur sa formation. Dans ce cas-là, elle devrait peut-être plutôt envisager de trouver un parrain qui soutient publiquement la formation, notamment lors des événements de présentation ou des remises de diplômes.

La formation est appréciée par les candidats. Ils mettent unanimement les mêmes points en avant, ceux que la filière voit également comme ses points forts. Ils mettent également en avant le petit format des classes car ils ne veulent pas être dans un auditoire dans un format typiquement universitaire, ils sont professionnels actifs et là pour appliquer leurs connaissances. Ils apprécient, de par la taille de la structure, d'être écoutés et entendus. Avant tout, ils font cette formation par choix et non pas par défaut. S'ils choisissent l'EMBA HES-SO c'est parce que c'est ce qu'ils estiment le plus approprié à leurs besoins.

Les employeurs trouvent aussi leur compte dans cette formation. Le fait qu'elle soit basée sur des cas appliqués fait que les diplômés sont directement opérationnels, un plus incontestable pour une PME qui ne peut pas forcément se permettre de former quelqu'un. Les visites d'entreprises sont également un point fort pour les deux partis parce qu'elles permettent aux candidats d'avoir un aperçu concret et aux entreprises d'éventuellement repérer un potentiel futur collaborateur.

Ci-après, le profil de forces et faiblesses dressé par le groupe d'experts donne un résumé de l'évaluation, suivi par la liste des recommandations avancées comme résultat de l'analyse de chaque standard de qualité dans les chapitres précédents.

6. Profil forces et faiblesses

Le groupe d'experts a identifié une liste de forces, éléments du programme donc qui apparaissent au-dessus de la moyenne. La liste est donnée ci-après, suivie des quatre faiblesses formulées sous la forme de défis.

Forces

- Il y a globalement une très grande satisfaction des candidats
- La formation répond à un besoin du tissu économique local
- Les candidats sont écoutés par l'ensemble de l'organisation
- Les intervenants, les partenariats et les échanges interpersonnels sont de grande qualité
- L'équipe d'intervenant est soudée et échange régulièrement
- Les candidats ont des profils diversifiés qui apportent des approches intéressantes dans les travaux de groupes

Faiblesses (à traiter en tant que défis)

- La communication est une priorité pour accroître le nombre d'étudiant, des moyens doivent être investis dans ce domaine actuellement trop marginal, les « pépites » mieux mises en lumière
- La filière peut grandement améliorer la formalisation des processus en général et la conservation des débats et choix opérés par les conseils œuvrant à l'amélioration continue
- Une association d'alumni doit être créée rapidement pour répondre aux besoins des candidats, avec une représentation forte et claire de la filière EMBA
- Des représentants de l'industrie doivent être inclus dans les réflexions stratégiques, et le thème de la digitalisation de l'entreprise doit être plus pris en compte

7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité

Ce résumé a été compilé par l'AAQ à partir des chapitres ci-dessus.

Recommandations		
1	Standard 1.03	Le groupe d'experts recommande de favoriser l'échange entre les intervenants en leur mettant à disposition une liste de contacts de leurs collègues.
2	Standard 1.03	Le groupe d'experts recommande de formaliser par écrit l'ensemble des processus de conception et d'évaluation du programme.
3	Standard 1.03	Le groupe d'expert recommande d'archiver, peut-être de manière numérique, et de rendre accessible à tous, tous les procès-verbaux ou rapports issus des deux conseils.
4	Standard 1.04	Le groupe d'experts recommande de détailler le référentiel des compétences jusqu'au niveau des options.
5	Standard 2.02	Le groupe d'experts recommande de formaliser les processus décisionnels, notamment par la systématisation de la prise de protocoles et leur circulation.
6	Standard 3.02	Le groupe d'experts recommande d'inclure au moins un représentant de l'industrie dans le comité scientifique.
7	Standard 3.02	Le groupe d'experts recommande d'intégrer l'industrie numérique / digitalisation de l'entreprise, ainsi que la question des levées de fonds « projets » (internes ou externes), dans une logique « intrapreneuriale » au programme de l'EMBA.
8	Standard 5.02	Le groupe d'experts recommande de réfléchir avec les participants à la tenue d'un séjour de rencontres à l'étranger.
9	Standard 5.04	Le groupe d'experts recommande de mettre en place une association d'alumni incluant dans sa gouvernance formelle des représentants de l'EMBA clairement identifiés. Ainsi si le bureau de l'association a de manière formelle un président, des vices-présidents, trésoriers et/ou secrétaires, il est important, qu'au minimum, un de ces derniers soit issu de l'EMBA (idéalement une vice-présidence statutaire obligatoire au moins).
10	Standard 6.01	Le groupe d'experts recommande d'investir au moins 10 % du chiffre d'affaires (base 12 participants) dans la communication de l'EMBA afin de mettre clairement en avant les atouts du programme, avec une mise en évidence plus prononcée des « pépites » mentionnées dans le standard 6.01.

8. Conclusion

Ce rapport a été rédigé par le groupe d'experts, avec le soutien de l'agence AAQ. En conclusion, le groupe d'experts constate que tous les standards sont atteints, au moins partiellement, et félicite les responsables pour l'excellent travail accompli. Les experts les

encouragent à vérifier l'opportunité de mettre en œuvre les recommandations formulées à l'intention de la formation EMBA HES-SO.

Recommandation d'évaluation : **positive**

9. Prise de position de l'unité à évaluer

L'unité à évaluer a communiqué à l'AAQ le 24 novembre 2017 sa prise de position.

Elle y remercie le groupe d'experts pour son professionnalisme et reconnaît la bienveillance des recommandations qu'ils ont formulées. La filière précise vouloir les utiliser pour développer son programme.

Les experts en ont pris connaissance et n'ont pas souhaité apporter de modification.

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

