

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Ecole des Hautes Etudes Commerciales. (EHEC), Alger



Elaboration et mise en œuvre du projet
d'établissement de l'école des Hautes Etudes
Commerciales (EHEC, Alger) 2019-2024

Note d'information rédigée par : Prof. Farès Boubakour
Président du comité de pilotage du projet d'établissement

Suite à l'opération d'autoévaluation de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui a eu lieu de février 2017 à juillet 2017 et conformément à la note de Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, numéro 875/17 en date du 20 juin 2017, l'Ecole a lancé l'opération de préparation du projet d'établissement. L'opération d'élaboration du plan stratégique a été lancée en février 2018 et a été finalisée en mai 2018. Elle a permis la production d'un document de 73 pages qui a été adressé au Ministère de tutelle dans les délais requis. Dès la rentrée universitaire 2019, l'EHEC a lancé la phase de mise en œuvre des recommandations du plan stratégique (2019-2024).

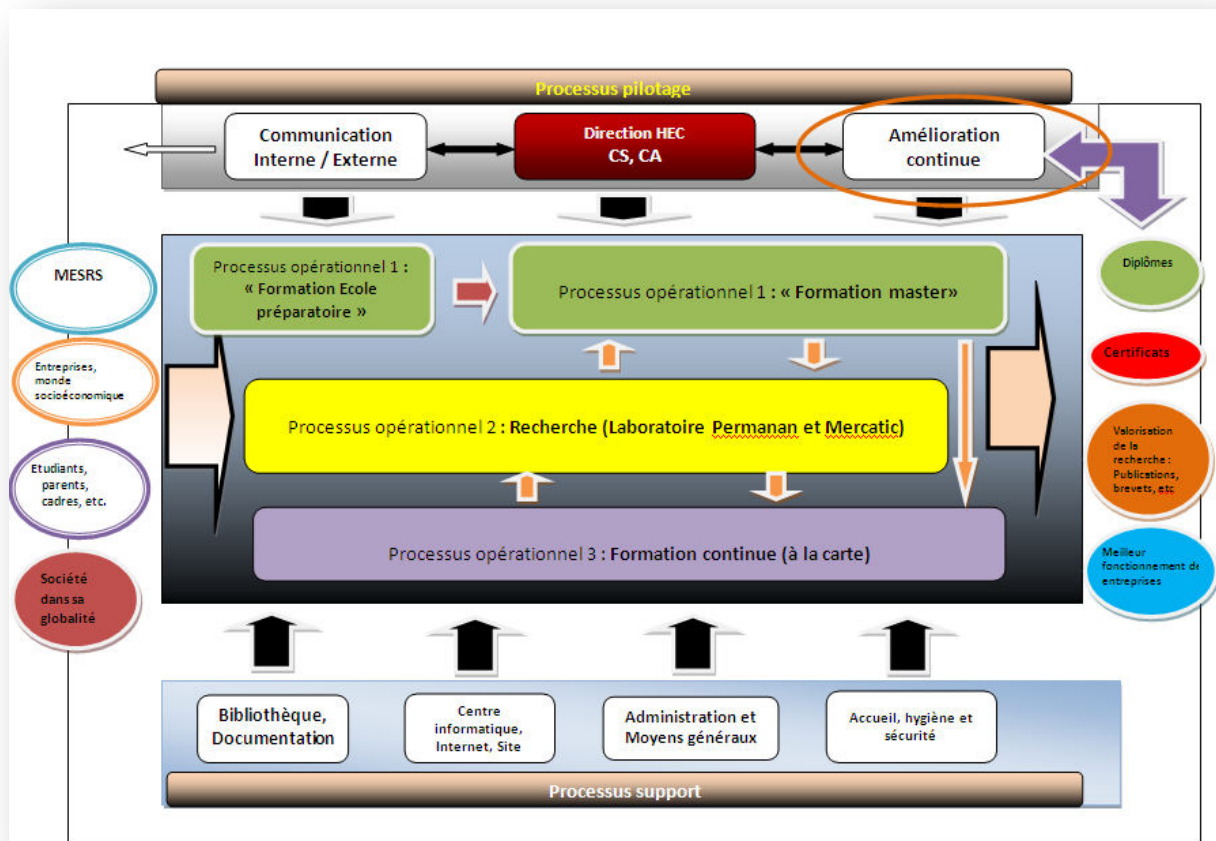
Ci-après, les membres du comité de pilotage chargés de la mise en œuvre du projet d'établissement (responsables d'objectifs) :

Noms et Prénoms	Qualité
Prof. Abdelkader Hadir	Directeur de l'école HEC
Prof. Farès Boubakour	Président du comité de pilotage
Prof. Djamila Bouyoucef	Responsable d'objectif
Prof. Ouardia Laoudj	Responsable d'objectif
Dr. Fatima-Zohra Haddad	Responsable d'objectif
Dr. Meriem Cherfouh	Responsable d'objectif
Dr. Fella Bekhouche	Responsable d'objectif
Dr. Abdenacer Kherri	Responsable d'objectif
Dr. Amel Bicha	Responsable d'objectif
Dr Widad Guechtouli	Responsable d'objectif
Mme Hassiba Kada	S.G, responsable d'objectifs

Chaque responsable d'objectif a constitué une équipe composée de 4 à 6 personnes. L'équipe est chargée de mettre en œuvre le plan d'actions correspondant et initialement retenu. Le responsable d'objectif dispose également d'un tableau de bord pour le suivi de la réalisation des différentes actions et ce, eu égard aux échéances fixées.

Pour rappel, l'élaboration du projet d'établissement constitue une étape importante sur le chemin de la mise en place de nouveaux outils de gouvernance et d'amélioration des performances des établissements d'enseignement supérieur. Au-delà de la consécration de la qualité, le plan stratégique de l'école a identifié les missions, la vision, les valeurs et les objectifs de l'école HEC dans tous les domaines. Le projet d'établissement permet ainsi aux différents acteurs de l'école HEC d'identifier, ensemble et en concertation, les objectifs à atteindre et de les mettre en œuvre ensemble en donnant davantage de place aux enseignants, qui accompagneront les administratifs, dans la phase de mise en œuvre en pilotant des objectifs précis en fonction de leur compétences respectives et surtout de leur motivation.

La fixation des objectifs a eu comme préalable un diagnostic interne et externe de l'institution. Ce diagnostic a été fait initialement dans le cadre de l'opération d'autoévaluation qui a eu lieu une année auparavant. Les résultats ont été confortés par un autre diagnostic qui a été mené lors de la préparation du projet d'établissement. A noter que le diagnostic a porté sur l'ensemble des processus.

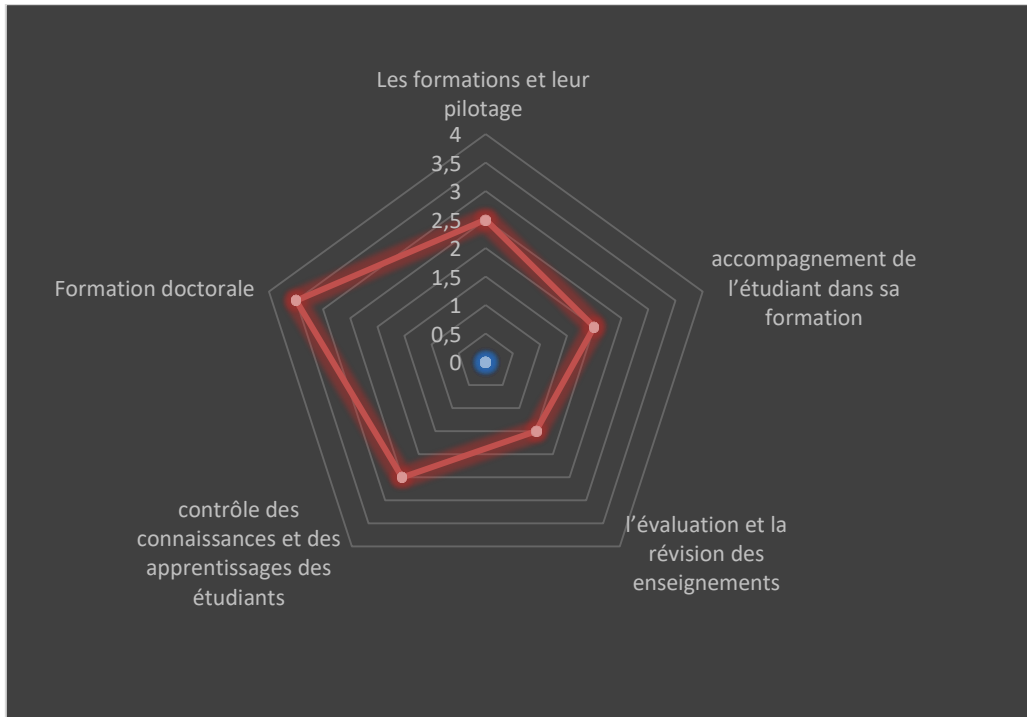


Cartographie des processus de l'école HEC

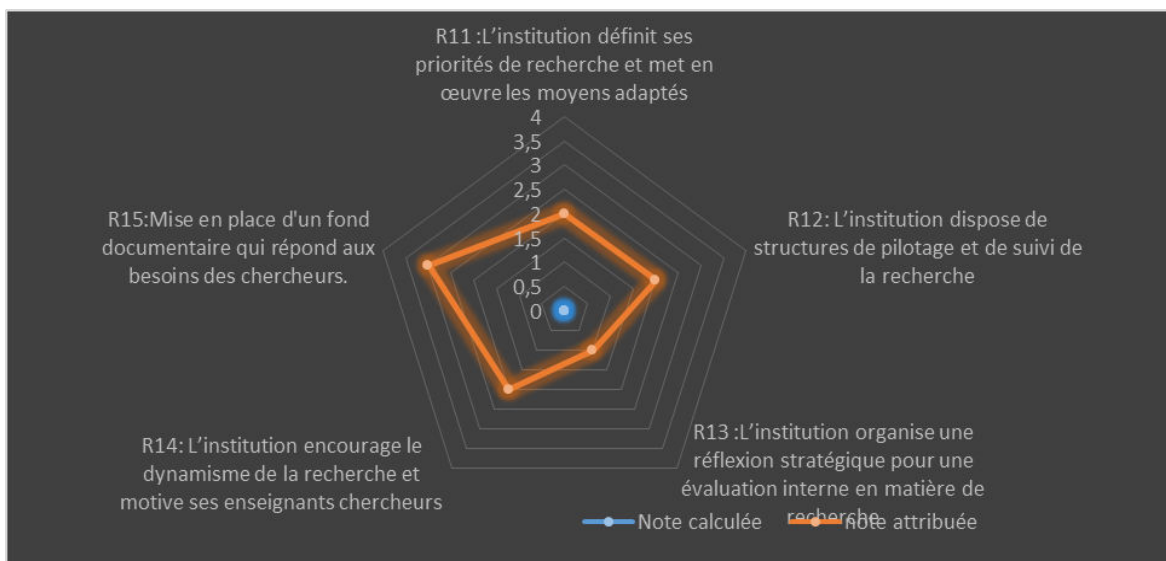
Pour mener à bien la phase de diagnostic, l'approche classique dite SWOT a été mise à contribution. Pour rappel, l'outil SWOT (de l'anglais **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats que l'on peut traduire par Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), permet de mener une analyse stratégique. Dans le cadre de cette approche SWOT, deux diagnostics ont été faits : un diagnostic interne et un diagnostic externe. Le diagnostic interne a abouti à l'identification des forces et des faiblesses de l'institution. Le diagnostic externe a permis, quant à lui, de dégager les opportunités qui s'offrent à EHEC et les menaces qui pourraient peser sur elle.

Ci-après, sous forme de graphiques en radar, quelques résultats du diagnostic interne et ce, concernant les principaux domaines et leur champs respectifs ; à savoir la formation, la recherche et le partenariat avec le monde socio-économique.

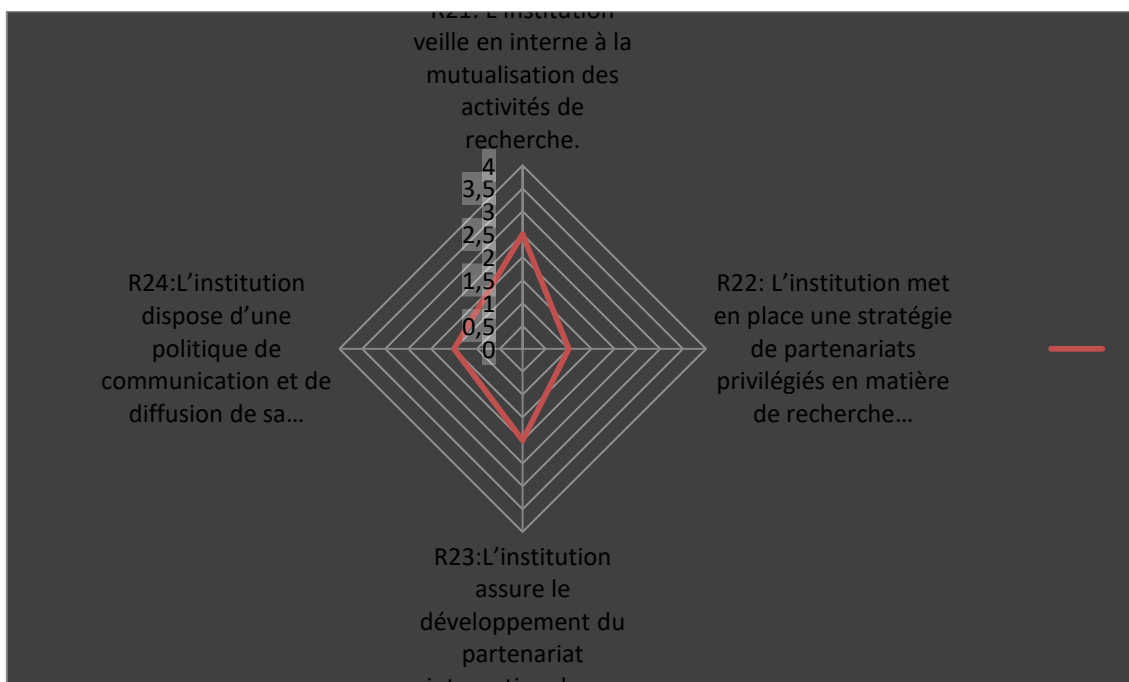
Le graphique présente l'évaluation des principaux champs du domaine Formation à EHEC :



Le graphique suivant exprime globalement l'appréciation en matière d'organisation et de développement de la recherche à l'école HEC.



Enfin, le graphique ci-après présente le domaine du partenariat et des échanges avec le monde socio-économique :



Plus globalement, à la suite de l'analyse SWOT que nous avons menée, force est de reconnaître que l'école HEC a de gros atouts et elle a capitalisé de l'expérience et du savoir-faire qui ne sont pas négligeables. EHEC jouit d'une notoriété nationale et internationale incontestables. Son produit est apprécié par les utilisateurs aussi bien en formation initiale qu'en formation continue. Elle a tissé des liens fructueux avec des partenaires nationaux. L'école HEC jouit également d'une infrastructure moderne à la hauteur de ses ambitions. Pour tous ces points positifs, il est nécessaire de mettre en place des plans d'actions pour un renforcement et une consolidation.

En revanche, l'école HEC souffre encore de certaines faiblesses. Ces faiblesses concernent essentiellement la démarche d'assurance qualité qui n'est pas encore opérationnelle. Les faiblesses concernent encore un renforcement en matière d'accompagnement des étudiants notamment dans le domaine du tutorat. D'autres nécessités sont à signaler. Ces derniers relèvent des domaines du développement de projet de recherche et de coopération nationaux et internationaux mais également un renforcement du volume et de la qualité de publications (revues internationales indexées et amélioration de l'indice *h* des enseignants-chercheurs). Ces faiblesses devraient être grandement atténuées au travers des plans d'actions retenus dans le présent projet d'établissement qui va être déployé sur les 5 années à venir.

Sur un autre plan, il y a de grandes opportunités qui sont en faveur de EHEC. Il s'agit notamment du développement du marché de la formation initiale et continue. Il existe

aussi une forte communauté d'*Alumni* de l'école qui est susceptible d'être mise à profit car, il y a là un potentiel très fort à exploiter.

En parallèle, il y a toutefois certains risques qu'il va falloir prendre en compte à moyen et long terme notamment. Tout d'abord, la difficulté ou le retard à mettre en œuvre le projet d'établissement qui va faire perdre à l'école HEC son « avantage compétitif ». Et, sur un autre plan, il y a le risque d'une montée en puissance d'une forme de concurrence de la part des autres établissements d'enseignement et de recherche dans le domaine des sciences commerciales et dans les spécialités émergentes et ce, que ce soit des établissements publics ou des entités privées nationales ou transfrontalières.

Ci-après une synthèse des principales conclusions du diagnostic internes et externe sous forme de matrice SWOT.

Synthèse des principales conclusions du diagnostic : la matrice SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
Analyse interne	Réputation de l'école avérée dans le domaine de la formation en sciences commerciales.	Cellule d'assurance qualité non encore fonctionnelle
	Les diplômés de HEC sont hautement appréciés par les utilisateurs.	Relative visibilité et de lisibilité des formations (sur le web)
	Notoriété nationale des enseignants de l'école HEC et leur expertise dans le consulting	Accompagnement des étudiants à renforcer (tutorat, stages, centre de carrière, etc.)
	Taux de rang magistral remarquable (44,7 %)	Faiblesse relative de l'institution au classement <i>Webometrics</i> . (Site web à renforcer)
	Une grande expérience dans le domaine du partenariat avec les opérateurs économiques	Projets de recherche nationaux peu diversifiés (CREAD, ATRST, CRASC, etc.)
	Volonté de l'institution à promouvoir la qualité et la culture de l'autoévaluation	Absence de projets de recherche à l'international (Tassili, Erasmus +, GIZ, AECID, etc.).
	Infrastructures modernes et équipements à la hauteur des ambitions	Insuffisance relative des publications dans les revues internationales
	Personnels et étudiants multilingues	Relative visibilité des chercheurs de HEC à l'international (nombre de citations et indice <i>h</i>).
	-	Prestations internes à renforcer : (Internet, reprographie notamment).
	-	Prestations extérieures à renforcer (consulting)

	OPPORTUNITES	MENACES
Analyse externe	Elargissement du « marché » de l'école dû à la promotion d'une politique économique orientée vers la création de richesse nationale basée sur les PME-PMI	Risque de lancement de l'évaluation externe par les pouvoirs publics. (A <u>court terme</u>).
	Politique de l'Enseignement Supérieur et la Recherche favorable au développement de l'assurance qualité, de l'autoévaluation et de l'évaluation externe.	Difficulté de mise en œuvre d'un plan d'action et/ou retard dans son déploiement (<u>à court terme</u>)
	Existence de besoins importants en <u>formation initiale</u> et notamment dans les métiers émergents (<i>e-commerce, logistique/supply chain, etc.</i>).	Risque de perte de notoriété de HEC conjuguée à une montée en puissance possible de la concurrence avec les établissements publics déjà existant (ENSM, ESC, instituts, universités) (<u>à moyen terme</u>)
	Mutualisation des moyens et compétences avec les institutions du pôle de Koléa.	Risque d'apparition de nouveaux acteurs privés majeurs dans le domaine de la formation spécialisée en sciences commerciales : Universités/écoles privées nationales, opérateurs transfrontaliers et étrangers. (<u>A moyen et long terme</u>)
	Existence d'un marché en forte croissance <u>en formation continue</u> et formation à la carte dans le domaine.	-
	Projet d'incubateur pour toute la ville de Koléa dont la localisation serait à HEC	-
	Forte communauté d'Alumni de HEC à mettre à profit	-

A la fin du diagnostic, et après avoir formulé les missions de l'établissement, sa vision, les valeurs de l'école, ont été formulés les objectifs stratégiques à atteindre à l'horizon 2024. Pour chaque objectif retenu, un plan d'action a été arrêté et confié à une équipe de travail avec les échéances correspondantes.

Le projet d'établissement a couvert les domaines suivants :

- Assurance qualité et amélioration continue
- Formation

- Recherche
- Expérience étudiante
- Internalisation
- Milieu de travail
- Communauté universitaire
- Ressources financières

Au regard de ces domaines, il a été identifié douze objectifs stratégiques (12) qui sont les suivants :

Objectifs stratégique de l'école des Hautes Etudes Commerciales (Alger) Horizon 2019-2024
Assurer la qualité et développer l'amélioration continue ;
Améliorer la visibilité de l'école et son classement <i>Webometrics</i> ;
Renforcer l'attractivité des programmes de formation ;
Favoriser la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants ;
Développer davantage le partenariat national et la relation avec les entreprises ;
Dynamiser la recherche scientifique ;
Valoriser la recherche ;
Consolider l'expérience étudiante ;
Encourager la coopération et le développement à l'international de EHEC ;
Assurer un environnement favorable de travail pour les personnels de l'école ;
Promouvoir l'éco-responsabilité et la responsabilité sociétale ;
Améliorer les performances en matière de gestion des ressources financières.

Afin de s'assurer de la réussite dans la mise en œuvre du plan quinquennal 2019-2024 de l'école, de nombreuses dispositions sont prises. Entre autres, pour tout objectif retenu, il est identifié un responsable. Et, pour chaque objectif, nous avons décliné le plan d'action détaillé pour la réalisation dudit objectif. Pour chaque action, nous avons retenu les échéances de début et de fin. Le budget et les moyens financiers du plan quinquennal ont été également identifiés.

Dès la rentrée universitaire 2019, la Directeur de l'école, Professeur Abdelkader Hadir, a organisé une première réunion (le 15 octobre 2019) pour la préparation de la phase de lancement du projet d'établissement. Le projet a été lancé officiellement le 06 novembre 2019 lors du forum de recrutement (JENTHEC). A cette occasion, le projet d'établissement a été présenté à un public davantage élargi constitué du corps enseignant, des administratifs et des étudiants.

L'objet de cette rencontre a été d'échanger les points de vue avec l'ensemble des acteurs de l'école autour des objectifs stratégiques retenus, de discuter des plans d'action pour les atteindre et d'enrichir les équipes pour leur prise en charge. En effet, ce jour là, le Professeur Farès Boubakour, Président du comité de pilotage (Copil), a présenté relativement en détail le projet d'établissement de l'école en mettant en évidence des éléments contextuels, les missions, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'école HEC. La présentation a donné lieu à des débats intéressants et à la clef une adhésion encore plus forte au projet puisque de nombreuses personnes ont rejoint le projet en s'inscrivant dans les équipes de responsables d'objectif pour participer à la démarche de mise en œuvre.

Par la suite, le Président du comité de pilotage du projet (Copil) a organisé de nombreuses rencontres avec les différents responsables d'objectif pour leur apporter le soutien nécessaire en matière d'organisation des activités.

Ce projet d'établissement, construit par les acteurs de l'institution, est aujourd'hui en cours de mise en œuvre par l'ensemble des acteurs de l'école eux-mêmes. Des réunions de suivi et de coordination ont lieu régulièrement entre le Président du comité de pilotage et les différents responsables d'objectif. Toutefois, en parallèle, un dispositif d'évaluation du projet d'établissement est construit. Le tableau suivant donne à titre indicatif la nature et la date des différentes rencontres programmées.

SUIVI, COORDINATION ET EVALUATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT	
Objet de la rencontre	Date prévue
Réunion de lancement (Kick-off)	Novembre 2019
Réunion de suivi et de coordination	Mai 2020
Réunion de suivi et de coordination	Décembre 2020
Réunion de suivi et de coordination	Mai 2021
Evaluation mi-parcours	Courant janvier 2022
Réunion de suivi et de coordination	Septembre 2022

Réunion de suivi et de coordination	Mai 2023
Réunion de suivi et de coordination	Décembre 2023
Evaluation finale	Fin juin 2024