



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

MAS en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

Rapport des experts | 20.11.2018



Contenu

1. Introduction	1
2. Présentation du MAS en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	1
3. Procédure d'évaluation	2
3.1. Groupe d'experts	3
3.2. Rapport d'auto-évaluation	3
3.3. Visite sur place	3
4. Conformité aux standards de qualité.....	5
4.1. Domaine d'examen 1 – Positionnement, exécution et objectifs de formation.....	5
4.2. Domaine d'examen 2 – Organisation interne et gestion de la qualité	10
4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes	15
4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement	19
4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiant.....	21
4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources.....	23
5. Évaluation globale	24
6. Profil forces et faiblesses.....	24
7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité	25
8. Conclusion	26
9. Prise de position de l'unité à évaluer.....	26

1. Introduction

Le présent rapport porte sur l'évaluation du Master of Advanced Studies en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS DSIS) 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. »

La filière avait été évaluée en 2010 par l'OAQ, l'agence qui précède l'AAQ. Cette évaluation fut positive, et les experts ont formulé six recommandations d'amélioration de la qualité à l'intention de la filière :

- Différencier les profils de compétences acquis en fin de DAS et en fin de MAS.
- Donner un meilleur éclairage sur les qualifications requises à l'entrée au niveau DAS par rapport à celles du niveau MAS, ce qui ne peut que favoriser une meilleure reconnaissance du MAS au niveau fédéral.
- Poursuivre l'analyse stratégique du positionnement du MAS.
- Renforcer et légitimer le rôle des responsables de la formation
- Étoffer la composition du comité pédagogique par la présence d'un ou plusieurs étudiants et alumni.
- Formaliser le pilotage de l'assurance qualité interne.

La HES-SO demandait d'évaluer le MAS DSIS selon une procédure qui comprenait l'analyse de ces recommandations et qui allégeait la visite sur place en réunissant les différentes parties prenantes dans quatre réunions se déroulant en une seule matinée.

2. Présentation du MAS en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

Le MAS en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS DSIS) est une formation continue qui s'adresse à des personnes assumant déjà des fonctions dirigeantes dans une institution éducative, sociale ou socio-sanitaire. La formation a pour objectif de permettre aux participant.e.s de consolider leurs compétences en tant que personne dirigeante en suivant d'abord pendant deux ans un cursus de diplôme d'études avancées (DAS) en cours d'emploi. Le DAS se compose de 9 modules, dont 3 sont à choix, et permet d'acquérir 35 crédits ECTS.

Avec le DAS ou avec une formation équivalente, le MAS DSIS peut être suivi pendant une année en cours d'emploi également. Il se compose de 4 modules, dont le travail de master qui permet d'obtenir 10 crédits ECTS, et doit permettre de développer la vision élargie d'une direction stratégique. Les trois autres modules, dotés de 5 crédits ECTS chacun, se déclinent selon les thématiques suivantes :

- Maîtrise des compétences professionnelles de direction
- Management stratégique
- Approfondissement spécifique aux actions de direction « problématiques éducatives, sociales et socio-sanitaires »

Le volume complet du programme équivaut à 60 crédits ECTS.

Le programme de formation est géré par différentes Hautes écoles faisant partie de la HES-SO, dans les domaines du Travail social, de la Santé ainsi que de l'Économie et des services. La direction du MAS est assurée par la professeure Laurence Bachmann, rattachée à la HETS à Genève (site administratif). L'actuelle directrice a pris ses fonctions en 2017 en succédant à la directrice en place depuis le démarrage de ce programme, la professeure Isabelle Kolly Ottiger. Chaque module est organisé par un.e responsable de module. Les responsables forment le comité pédagogique qui a différentes fonctions dans la mise en œuvre du programme et prépare les objets à soumettre au comité de pilotage pour prise de décision. Le comité de pilotage réunit les trois domaines de la HES-SO impliqués, le site administratif ainsi que la direction du programme. Il nomme un conseil scientifique qui remplit une fonction de conseil pour la politique de formation du MAS et du DAS.

Pour la réalisation de ce programme, les Hautes Écoles sont liées entre elles par un Accord de partenariat régulièrement renégocié. L'accord en vigueur date de 2017.

Le MAS DSIS a démarré en 2008, une 6^{ème} édition du cycle complet DAS-MAS a commencé en automne 2015. La mise sur pied de la formation avait démarré en 2004 déjà, avec un diplôme de formation postgrade délivré en 2004, 2005 et 2006. Dès 2008 le nombre de participant.e.s se situait entre 18 et 22 participant.e.s et actuellement 9 participant.e.s terminent le MAS ayant démarré en 2015.

La première année d'un nouveau cycle DAS est en cours et un nombre encore inconnu de participant.e.s vont poursuivre au niveau MAS à condition de réussir les 2 ans au niveau DAS. Une demande d'admission au MAS pourra également être déposée par des personnes intéressé.e.s qui peuvent faire valoir l'atteinte des conditions requises. L'objet de la présente évaluation est le cursus complet qui mène à l'octroi du diplôme MAS HES-SO DSIS.

3. Procédure d'évaluation

La procédure d'évaluation a démarré en mai 2018 par une séance d'ouverture, réunissant le comité de pilotage de l'auto-évaluation et le responsable de projet de l'AAQ. Cette séance permettait notamment de prendre connaissance des standards de qualité à évaluer et de se mettre d'accord sur l'adaptation de la procédure permettant de prendre en compte le fait qu'une évaluation avait déjà été effectuée en 2010. Il fallait notamment prévoir comment réunir les parties prenantes en une demi-journée.

Comme le prévoit la procédure de l'AAQ, l'évaluation externe par les experts s'est appuyée sur le rapport d'auto-évaluation, une large documentation, les observations et les entretiens réalisés lors de la visite sur site. S'agissant d'une évaluation secondaire, elle s'est aussi appuyée sur les conclusions du rapport de 2010.

3.1. Groupe d'experts

Le groupe d'experts a été composé de trois personnes :

- Prof. Christian Chauvigné, École des Hautes études en santé publique (France), président du groupe d'experts
- Prof. Barbara Fontanellaz, Fachbereichsleiterin Soziale Arbeit, FH St. Gallen (Suisse)
- Mme Pascale Grivel, Directrice de la Fondation Delafontaine, Le-Mont-sur-Lausanne (Suisse)

3.2. Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation (RAE) a été remis à l'AAQ le 17 septembre 2018, en conformité avec le calendrier prévu. Il a été rédigé par les membres du comité de pilotage, constitué 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 39 pages et il est complété par des annexes organisées pour chaque chapitre et pour chaque standard de qualité.

Dans une première partie, le rapport donne les informations générales sur le programme MAS DSIS ainsi que sur son environnement institutionnel et professionnel. Il donne également un aperçu sur les réflexions en cours, les transformations du cursus actuellement à l'étude et les ressources mobilisées. Ensuite, il présente les développements liés aux recommandations issues de la procédure d'évaluation menée en 2010, suivi par l'auto-évaluation de la conformité aux standards de qualité. Le rapport est complété par l'évaluation globale menée par la filière MAS DSIS, et conclu en identifiant les éléments 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 et de ses annexes permettait au groupe d'experts de disposer d'une vision globale de la filière et d'identifier des points à approfondir afin de consolider l'information et d'aboutir à l'évaluation selon les standards de qualité.

3.3. Visite sur place

La visite sur place a eu lieu le 16 octobre 2018 à Genève, dans des locaux de la formation continue mis à disposition par la HETS Genève. La visite a commencé la veille par le briefing des experts, de la part du responsable de projet de l'AAQ, et par une discussion entre les experts leur permettant de préparer les interviews.

Les cinq groupes d'interlocuteurs des experts se sont réunis selon un programme négocié entre le comité chargé de l'auto-évaluation et l'AAQ. Il commençait par une séance sur les aspects stratégiques avec le comité de pilotage, comprenant les responsables du MAS et la responsable de l'administration, suivie d'une séance sur la gestion du MAS avec les responsables, en présence de la directrice de la Haute école de travail social, HETS Genève. Ensuite, les représentants du corps enseignant étaient entendus et une autre séance se tenait avec les partenaires externes et employeurs potentiels. Les participant.e.s présents et passés du MAS prenaient part à la dernière séance de la matinée d'entretiens. La visite était complétée par l'étude de travaux d'étudiants et une ultime brève séance avec le comité de pilotage.

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 ont été présentés lors du debriefing qui clôturait la visite.

4. Conformité aux standards de qualité

Le suivi des recommandations issues de la procédure d'évaluation menée en 2010 est présenté dans l'Introduction du rapport d'auto-évaluation. Il en ressort que des recommandations de 2010 ont donné lieu à des ajustements au niveau du MAS ou font l'objet d'actions en cours. L'introduction donne également une liste des améliorations réalisées suite à des recommandations issues de différentes instances, dont le Conseil scientifique ou de propositions des participant.e.s du MAS. S'il y a lieu, le suivi des recommandations sera repris et analysé ci-après, sous l'intitulé des standards de qualité concernés.

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

Standard 1.01

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

Description

Le MAS DSIS s'oriente selon des objectifs conformes à la Convention d'objectifs quadriennale 2017-2020 de la HES-SO qui prévoit que la formation continue doit viser l'autofinancement et qu'une des priorités doit être de répondre aux besoins du terrain. Au début, le programme s'est appuyé sur le référentiel de formation du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'établissement Social ou de Service, valable pour le diplôme français CAFDES et sur les avis des associations professionnelles et de la Conférence Latine des Affaires Sanitaires et Sociales (CLASS) pour fixer les objectifs de formation.

En réponse à une recommandation de 2010, le MAS s'est donné des objectifs dans le sens de viser des compétences de direction spécifiques par rapport aux compétences visées par le DAS. Pour mieux positionner le MAS, il manque, selon l'analyse présentée dans le rapport d'auto-évaluation, une stratégie de portefeuille de formations permettant une logique d'empilement des niveaux CAS (certificat à 15 crédits ECTS), DAS et MAS. L'équilibre financier est visé, mais avec le nombre actuel de participant.e.s, il n'est pas réalisable.

Toutefois le MAS est présenté par les responsables comme une année d'approfondissement sans que cela se traduise par l'identification d'un niveau de compétences supplémentaires, ni par une employabilité distincte du niveau DAS.

Le profil de formation est en révision et s'appuie notamment sur les travaux menés par une étudiante de la FPSE de Genève et des réflexions internes conduites par le Conseil Pédagogique et anciens diplômés.

Analyse

Le groupe d'experts confirme que, globalement, la formation MAS vise les objectifs définis par la HES-SO. Cependant, il a constaté qu'il y a des pistes encore peu exploitées qui permettraient de bien connaître le public cible et ses besoins. Les experts confirment, par ailleurs, les possibilités d'offrir des cycles plus courts (CAS) et de valider des modules dont les participant.e.s peuvent faire valoir les acquis requis. De plus, une meilleure connaissance des besoins actuels dans le domaine permettrait de mieux définir les objectifs de formation visés.

Par ailleurs, une mise en relation des modules et des compétences-cibles seraient à clarifier pour une meilleure visibilité des objectifs de la formation et leur articulation au sein du cursus de formation.

Pendant la visite, les responsables expliquaient notamment que de moins en moins de diplômés au niveau ES demandaient une admission au programme, ajoutant que ces formations étaient rares en Suisse romande. Le groupe d'experts recommande une meilleure analyse du contexte en suisse Romande notamment auprès d'écoles qui délivrent un titre de niveau ES. Les réponses des responsables semblent se référer à un contexte « genevois ». Un document de travail donnant l'état des lieux des formations en gestion publique existantes en Suisse romande a été remis avec la prise de position, document qui est régulièrement mis à jour.

Le groupe constate que les compétences acquises et la dimension de la fonction direction sont mises en évidence par les anciens diplômés et par les étudiants actuels, notamment en termes d'acquis techniques et de compétences stratégiques. Le renforcement de l'assise de la fonction est reconnu si ce n'est un manque de formation quant à la prise de risque et à l'innovation.

Conformité au standard : partiellement atteint

La recommandation 2 du standard 1.03 s'applique également ici :

Les experts recommandent de valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS

Standard 1.02

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

Description

Selon les responsables, le MAS se distingue de la formation initiale universitaire de l'Université de Genève par le fait que cette dernière ne repose pas sur un modèle expérientiel. La formation correspond aux attentes des milieux professionnels en Suisse (CLASS) et en France (CAFDES).

Il est reconnu par les responsables de formation que le niveau MAS n'est pas une exigence des employeurs (en tous les cas sur le territoire genevois). Cependant, les charges de travail et la complexité des missions de direction sont traitées lors de la formation MAS et celui-ci répond au marché du travail actuel.

De plus, le DAS répondait à une demande de professionnalisation de membres des équipes de direction par certains employeurs du secteur public. Le MAS répond à un approfondissement de compétences acquises lors du DAS. La mobilité professionnelle semble facilitée par la formation MAS DSIS. Selon les diplômés et étudiants, elle permet de développer une identité de dirigeant et une posture stratégique adaptée.

Pendant la visite sur place, des ouvertures professionnelles liées à l'acquisition du MAS ont été décrites par les interlocuteurs. Parmi ces ouvertures ont été évoquées la préférence du niveau

MAS par de grandes institutions du canton de Vaud et le fait que le profil MAS peut être adapté à des postes de direction dans les organes faïtiers.

Les participant.e.s aux cycles en cours soulignent les qualifications leur permettant de remplir davantage le poste actuel, le positionnement sur le lieu de travail ou une légitimation plus large de la position de direction. Cette formation engage des aspects réflexifs qui soutiennent leurs prises de décision.

Les employeurs trouvent qu'il est difficile de nommer clairement la différence entre les niveaux DAS et MAS. Ils raisonnent plutôt en termes de différences entre les personnalités pour justifier de donner un plus de formation (le MAS) à certains souhaitant avancer dans leur développement professionnel.

Analyse

Les experts considèrent que la différenciation entre les niveaux DAS et MAS apparaît peu clairement sur les plaquettes des programmes. Les explications reçues pendant la visite soulignent qu'il s'agit de permettre aux diplômés MAS de se projeter dans le futur, notamment dans les délibérations avec un conseil de fondation ou un autre organe faïtier.

Sur le plan pratique, les formations DAS et MAS se faisant en cours d'emploi, un certain épuisement peut s'installer pendant les deux années du DAS ainsi qu'une répétition d'enseignement entre les modules. La clarification de l'apport supplémentaire du niveau MAS pourrait alors conduire à des inscriptions quelques années après l'obtention du DAS. Parmi les qualifications professionnalisantes à renforcer au niveau MAS ont été nommées la gestion des risques, l'innovation, la médiation, la solitude dans l'exercice de la fonction de directeur, et d'autres qui seront repris au standard 1.04.

Une collaboration entre les responsables de la formation et les employeurs est à encourager. Ce dispositif permettrait de cibler les compétences à acquérir selon une analyse actualisée des attentes et du métier de direction. Cette démarche serait un soutien à une définition des contenus de la formation de manière systématique et à une clarification des compétences acquises au niveau MAS. Ce partenariat avec des associations faïtières professionnelles garantirait également une meilleure visibilité de la formation à l'externe du cursus CAS-DAS-MAS.

Une meilleure formalisation des compétences-clefs et de la mission des directions orienteraient la formation du MAS vers une meilleure reconnaissance de ses objectifs de professionnalisation.

Conformité au standard : partiellement atteint

Recommandation 1 :

Les experts recommandent de définir explicitement le niveau de qualification professionnelle du MAS.

Standard 1.03

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

Description

Le rapport d'auto-évaluation constate l'importance des interactions entre les différentes instances pour assurer le bon fonctionnement du programme. Un accord de partenariat fixe les modalités de collaboration, notamment les droits et les devoirs des écoles partenaires, tous faisant partie de la HES-SO. Un effort particulier a été mis en œuvre pour définir clairement la répartition des responsabilités et des tâches.

Analyse

Le groupe d'experts reconnaît que les acteurs internes concernés sont impliqués dans le programme. Mais il constate que la direction du MAS n'a pas de délégation de compétence au niveau des ressources humaines. Le pilotage de la formation est rendu difficile par la superposition des responsabilités et des légitimités, limitant l'intervention du responsable du programme à des incitations diplomatiques, ce qui a pour conséquence de créer, selon l'analyse du groupe d'experts, une juxtaposition des modules à défaut d'une coordination articulée sur la base d'un fil rouge.

De plus, un principe de non concurrence reste à être établi entre les écoles signataires de l'Accord précité.

Dans leur analyse, les experts comptent le public cible, donc les directrices et directeurs en formation, ainsi que leurs employeurs parmi les acteurs concernés. L'implication des représentants des associations faïtières n'est que peu développée et les responsables admettent qu'ils doivent s'approcher davantage des « vrais » employeurs.

L'ensemble de ces démarches participatives et interactives permettraient de cibler la formation en termes d'acquisition de compétences. Par ailleurs, le cursus gagnerait en flexibilité et ajustement aux thématiques actuelles et attirerait un nouveau public.

Ce résultat peut être obtenu en maintenant l'effort sur la structuration en cours. Cette démarche se doit de renforcer les espaces décisionnels, la délégation de compétences, les rôles des instances et les principes de communication (internes et externes). En résumé, il s'agit de renforcer l'ensemble des éléments soutenant une cohérence interne qui serait un atout pour une meilleure attractivité.

Conformité au standard : partiellement atteint

Recommandation 2 :

Les experts recommandent de valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS.

Recommandation 5 :

Les experts recommandent d'intégrer des représentants des employeurs dans les instances.

Standard 1.04

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

Description

Il est rappelé ici que le public cible se trouve parmi les professionnel.le.s occupant une fonction de cadre supérieur dans les domaines santé ou travail social. L'étude des profils des participant.e.s potentiels qui présentent un dossier pour entrer dans la formation DAS montre que le nombre de dossiers en correspondance avec cette cible diminue pour atteindre en 2017 un taux inférieur à 60%. Il apparaît un nouveau public cible qui fait valoir des formations accomplies dans un autre cursus que celui du DAS, par exemple en management, et qui souhaite s'inscrire au MAS. Il s'agira de répondre à des besoins de parcours singuliers de certains participant.e.s.

Les acquis de formation visés sont accessibles dans les descriptifs de modules. Comme particularité du programme, les participant.e.s établissent des bilans de leur action de directeur ou de cadre, lors de travaux en petit groupe, avec le concours des responsables de module.

Analyse

La discussion sur le public cible menée dans le rapport n'est pas concluante. La question reste ouverte si d'autres offres de formation apparues dans les dernières 10 à 15 années sont en concurrence par rapport au DAS ou au MAS qui visent les dirigeants en poste depuis plusieurs années. La piste d'étudier le marché de cette offre, soit la taille de ce public cible, n'a pas été entamée.

Les acquis de formation sont présentés de manière hétérogène. Les responsables confirment que la formulation des acquis du DAS serait en cours de définition, notamment grâce à l'étude de Juana Sarmiento, avant d'ouvrir la discussion sur le MAS. Le groupe d'experts constate que la réflexion avance à ce sujet, mais qu'il reste à la traduire de manière opérationnelle en identifiant les responsabilités de mises en œuvre.

Le profil de compétences présente des capacités visées qui ne sont pas vraiment en adéquation avec les objectifs de formation, au regard des descripteurs disponibles. On a du mal à percevoir les apports en matière de ressources humaines, notamment pour aborder les risques liés au burnout, mais aussi la médiation ou le droit de travail. N'apparaît pas clairement ce que la formation offre pour répondre à la pression économique, dans le sens d'une interprétation stratégique des budgets et des comptes de l'institution dirigée.

La direction devrait renforcer sa vision de l'ensemble du dispositif, en regroupant toutes les analyses/évaluations réalisées par thématique afin de disposer d'éléments permettant une réingénierie par étapes.

Conformité au standard : partiellement atteint

Les recommandations 1 et 2 s'appliquent également ici :

Les experts recommandent de définir explicitement le niveau de qualification professionnelle du MAS.

Les experts recommandent de valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS.

Standard 1.05

La filière est régulièrement dispensée.

Description

Depuis 2008 le MAS est offert selon un rythme bisannuel et a permis de compléter cinq cycles jusqu'en 2017. L'entrée en formation DAS pouvait se faire chaque année à partir de 2012. Au vu de la diminution du nombre d'inscriptions, ce rythme a également été ramené à 2 ans.

Analyse

Ce standard semble important afin de donner au diplôme de formation continue MAS DSIS la pérennité qui permet de garantir sa notoriété. Il n'y a aucun doute que cette régularité est atteinte par le programme.

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 [ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles].

Description

La filière se situe par rapport à la politique qualité de la HES-SO en intégrant les standards et les procédures de l'AAQ, au travers notamment de l'évaluation qui fait l'objet de ce rapport. Elle adopte le système qualité de l'école de rattachement, la HETS Genève, basé sur le référentiel EduQua. Ce faisant, la filière s'appuie sur différents moyens d'évaluation de la formation à des échelles variées (cours, module etc.) et adopte les mesures correctives selon les décisions prises par le comité pédagogique et mises en œuvre par la direction du programme et par les responsables de module.

Une procédure « suivi de la qualité d'une formation post-grade – HES », entrée en vigueur depuis octobre 2012, précise les conditions de mise en œuvre des différentes formes d'évaluation du programme et les suites à donner à leurs résultats.

L'évaluation selon le référentiel EduQua, effectuée en 2017, donne lieu à la production d'une fiche qualité transmise par le responsable du programme au secrétariat central de la Formation continue et intégrant différents types d'informations factuelles et d'appréciations des parties prenantes. Nous n'avons pas eu accès à cette fiche renseignée. Lors de la visite, les responsables ont précisé que le système d'évaluation de la qualité du MAS, présenté dans le rapport d'auto-évaluation, bénéficie des bilans de fin de cycle ou de formation, qui impliqueraient l'avis des employeurs et des professionnels ressources humaines, en plus des participant.e.s concernés. Une enquête auprès des alumni a été réalisée au printemps 2013.

Analyse

Les experts constatent l'effectivité de l'évaluation par formulaire en ligne, complétée en fin de cycle lors d'une « matinée de bilan », en présence des responsables du programme. Il apparaît que la formation au sens strict bénéficie d'un cycle d'amélioration en place. En revanche la qualité des autres aspects qui caractérisent le fonctionnement de la filière, soit les profils de compétences, les qualifications requises à l'entrée des différents cycles, le positionnement du MAS, le rôle des responsables de la formation et l'implication des participant.e.s dans les décisions ne sont pas entièrement assurés par ces moyens.

La qualité prise en référence provient de différentes sources externes et internes sans qu'elle soit décrite explicitement dans un document unique auquel les différentes parties prenantes pourraient se référer. Cela explique sans doute la difficulté, dans ce contexte, à distinguer le cycle d'amélioration de la qualité du cycle de pilotage de la filière ; les améliorations identifiées relevant de l'un ou de l'autre indistinctement. Par ailleurs, si les améliorations sont identifiées et des bilans produits, l'absence de plan d'actions intégrant échéances et responsabilités fragilise la démarche d'amélioration continue. On peut noter que le tableau de suivi des améliorations pour les volées 2009 et 2012 se présente comme un bilan non daté des réalisations en cours.

Ainsi, le suivi des recommandations exprimées à l'issue de l'évaluation de 2010 ne s'est pas fait de manière systématique. Dans sa prise de position, formulée sur la base du projet de rapport d'experts de 2010, le MAS relativisait l'implication possible des participant.e.s, annonçait la clarification du rôle et « de l'autorité » des directeurs du MAS et prévoyait la mise en place d'une mémoire des améliorations apportées dans le cadre du pilotage de l'assurance qualité interne. Malgré cela, les experts ont dû constater un manque de traçabilité des changements, des modifications ou des améliorations entrepris sur la base du rapport d'experts 2010. Dans le tableau présentant les modifications réalisées suite à ce rapport d'experts, la recommandation « Renforcer et légitimer le rôle des responsables » devient l'amélioration « Renforcer l'équipe de direction », ce qui ne permet pas de viser l'enjeu prévu. Plus encore, l'intégration au sein du Conseil scientifique du ou de la délégué.e de volée n'est que la reconduction de ce qui existait déjà à l'époque.

Conformité au standard : partiellement atteint

Recommandation 4 :

Les experts recommandent de mettre en œuvre une traçabilité du processus d'amélioration de la qualité.

Standard 2.02

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

Description

Le MAS est mis en œuvre par dix hautes écoles qui font partie de la HES-SO. Un Accord de partenariat entre ses écoles définit les modalités de pilotage institutionnel du programme. Ce pilotage s'appuie sur trois instances : le Comité de pilotage (responsabilités stratégique et financière), le Comité pédagogique (responsabilité pédagogique) et le Conseil scientifique (fonction consultative sur la politique de formation et le contenu du programme). Une réunion

annuelle des signataires de l'Accord assure la gestion politique du programme. La gestion opérationnelle du MAS est assurée par l'équipe de direction basée à la HETS Genève. Cette gestion opérationnelle doit composer avec la gestion de ressources humaines mis à disposition par les différentes hautes écoles et affectées sur la responsabilité de modules avec une autonomie importante. Elle doit aussi composer avec les ressources en locaux et en matériel laissées à disposition du programme sur les différents sites où il se déroule. Des décisions qui ne peuvent être prises qu'en comité de pilotage peuvent être ainsi retardées du fait de cette organisation complexe.

Des changements sont intervenus récemment dans la composition du comité de pilotage avec notamment le départ à la retraite de quelques initiateurs du programme. Une nouvelle directrice du programme a été nommée en 2017 avec des exigences différentes en termes de profil. Les responsables du MAS soulignent lors de la visite sur place l'enjeu d'impliquer trois domaines de la HES-SO pour rassembler les compétences visées. La phase de transition qui s'ouvre depuis 2017, est vécue comme une opportunité pour dépasser la logique de l'héritage et refonder le projet comme l'organisation.

Analyse

Le groupe d'experts constate que l'organisation tient compte des différents acteurs impliqués, mais que la représentativité des différentes instances est remise en question à cause des récents changements de personnes responsables. Des réflexions sont en cours pour simplifier les modalités de collaboration en donnant les tâches du comité de pilotage aux autres instances. Ainsi le rapport d'auto-évaluation présente une nouvelle distribution possible des compétences parmi trois instances, le comité pédagogique, le conseil scientifique (pour l'axe stratégique) et les signataires de l'Accord de partenariat (pour l'axe financier) qui serait à l'étude. Pour les experts il s'agira de définir alors qui assume la fonction politique du programme, et ceci face aux contraintes économiques plus sévères.

Les experts ont discuté la possibilité de préciser le rôle du conseil scientifique pour lui confier, en plus, le lien avec les aspects professionnels. Il se trouve que « la veille aux besoins romands des milieux professionnels » se trouve parmi ses fonctions, selon l'Accord de partenariat de 2017, Art. 2^e). Il conviendrait alors d'ajuster sa dénomination à son rôle, « Conseil scientifique et professionnel » par exemple.

Quoi qu'il en soit, le groupe d'experts situent les points de fragilité plutôt du côté de la fluidité dans la prise des décisions liée au pilotage opérationnelle de la formation. Par conséquent, il recommande d'attribuer une plus forte délégation en matière de coordination pédagogique et d'affectation de ressources à la directrice du programme.

Conformité au standard : atteint

Recommandation 3 :

Les experts recommandent d'attribuer une forte délégation en matière de coordination pédagogique et d'affectation de ressources à la directrice du programme.

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.

Description

Le corps enseignant est représenté par les responsables de module dans le comité pédagogique. Chaque volée DAS-MAS DSIS a sa déléguée ou son délégué qui participent aux 2 séances annuelles du Conseil scientifique qui reste une instance consultative.

Lors de la visite sur place, les participant.e.s rapportaient que les améliorations discutées seraient mises en œuvre l'année suivante. Ils constatent donc peu d'inertie dans le traitement des propositions. Néanmoins, une représentation dans les organes de décision leur paraît indispensable, pour garder les méthodes et contenus proches des besoins.

Analyse

Les experts estiment que pour un programme suivi à temps partiel pendant trois ans, le mode d'implication établi du corps étudiant dans les décisions doit être renforcé. La participation au Comité pédagogique qui rassemble les acteurs de la formation pour l'organiser serait une reconnaissance forte de la place reconnue aux participant.e.s dans le processus formatif. Le problème de la continuité de cette représentation pourrait être résolu en couplant une représentation d'un étudiant et d'un alumnus dans ce comité.

Pour le corps enseignant, dont certains membres interviennent de manière sporadique, il pourrait y avoir, selon les experts, une implication plus directe lors des révisions du curriculum.

Conformité au standard : partiellement atteint

Recommandation 6 :

Les experts recommandent d'intégrer des représentants des participant.e.s dans le comité pédagogique ou dans une autre instance décisionnelle.

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.

Description

L'orientation pratique est assurée par différents moyens : l'analyse des pratiques professionnelles des participant.e.s, des modalités pédagogiques fondées sur des mises en situations, des interactions avec des experts et le recours des chargés de cours qui sont recrutés en grande majorité parmi les spécialistes des différents domaines enseignés.

Un sondage sur la situation professionnelle des diplômé·e·s de la formation a été effectué en 2013. Selon les responsables du MAS, il serait utile de disposer d'un tel sondage tous les 2-3 ans. Or les moyens n'ont pas permis de le refaire depuis 2013.

Comme il a été décrit plus haut, la qualité de la formation est assurée par les bilans de fin de cycle, dont les résultats sont accessibles à tous via la plateforme Moodle. Une demande

récurrente, plus difficile à satisfaire, serait l'établissement d'un fil conducteur pour les cycles et les modules.

Analyse

Alors que l'orientation pratique de la filière semble assurée au cours d'un programme DAS-MAS, il apparaît moins clairement comment l'actualisation des plans d'études permet le développement futur de la filière. Lors de la visite, le rôle des comités dans la stabilité de l'offre de formation est évoqué. Mais les experts considèrent que le développement futur doit être réfléchi et assuré en priorité.

Une étude de marché ne semble pas être à disposition de la filière. Le rapport d'auto-évaluation mentionne des offres de formation privées, qui concurrencent le DAS, et évoque le besoin de consolider le principe de non-concurrence entre le MAS et les offres des écoles partenaires. Un document de travail donnant l'état des lieux des formations en gestion publique existantes en Suisse romande est à disposition, document qui est régulièrement mis à jour. Selon la compréhension du groupe d'experts, il s'agit là plus d'une étude de l'offre que d'une étude de la demande. Dans cette situation, une implication plus forte des représentants des employeurs dans les instances est recommandée par le groupe d'experts.

Conformité au standard : atteint

Recommandation 5 :

Les experts recommandent d'intégrer des représentants des employeurs dans les instances.

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.

Description

Une proportion d'environ 50% de femmes et d'hommes ont suivi ou suivent le programme MAS DSIS.

Toutefois, les participant.e.s ne perçoivent pas d'égalité des chances quant à l'accès à une formation continue de longue durée (donc au MAS). Il semble que les fonctions dirigeantes donnant droit à une telle formation (partiellement) financée par l'employeur sont encore souvent réservées aux hommes

Analyse

Les principes d'égalité des chances et de non-discrimination sont bien établis à tous les niveaux de la HES-SO et fonctionnent bien dans le programme MAS DSIS.

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.

Description

Le cursus DAS-MAS est organisé en modules à 5 crédits ECTS et se termine par un travail de Master qui permet l'acquisition de 10 crédits ECTS. Trois modules au niveau DAS sont à choix. Pour obtenir le DAS il faut avoir réussi un des trois modules à choix.

L'articulation entre le DAS et le MAS permettent de passer des compétences de comprendre, maîtriser, voire analyser l'action dirigeante au niveau DAS vers le développement d'une vision élargie qui amène à évaluer son activité vis-à-vis des enjeux éthiques, politiques, stratégiques et économiques au niveau MAS. Cette articulation est explicitée en utilisant les termes de la taxonomie de Bloom.

Analyse

Le groupe d'experts estime que la filière dispose d'un plan d'études structuré en conformité avec l'application de la Déclaration de Bologne dans les HES suisses. Cependant, la filière doit mettre en place la reconnaissance d'acquis de candidat.e.s qui sont au bénéfice d'autres formations dans le domaine offert. En effet, le règlement de la HES-SO traitant de la formation continue stipule à l'Art. 8, al. 6 que « L'organisation en modules doit permettre le transfert et la reconnaissance d'acquis réalisés dans d'autres institutions. » La commission d'équivalence, créé en décembre 2017 sans être 100% opérationnelle devrait permettre la reconnaissance de parcours de formation en dehors du DAS proposé actuellement comme unique accès au MAS.

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.

Description

Le rapport d'auto-évaluation mentionne que l'appui sur la recherche passe par la présence d'enseignants-chercheurs dans le corps enseignant du MAS qui valorisent dans la formation leurs méthodes et leurs résultats. Une étude sur le travail réel des directeurs d'institutions scolaires et sociales menée en 2011, publiée en 2017, à laquelle a participé l'ancienne directrice du programme, a permis de refonder la formation sur des données scientifiques et sur la pratique professionnelle actuelle.

Actuellement une étude commanditée par les responsables de la formation doit contribuer à la réalisation d'un référentiel de formation pour le niveau DAS, en vue notamment d'une évaluation objective des demandes d'équivalence lors d'inscriptions au MAS. Cette étude est disponible sous la forme du rapport de stage de Juana Sarmiento, intitulé « Un nouvel horizon pour le DAS Dis, étude préliminaire et pistes d'action ». Aussi l'articulation entre les modules va être remis en discussion sur la base de ce rapport.

La 1ère année DAS comporte de nombreux inputs théoriques qui sont mobilisés par la suite. Un équilibre dans les apports scientifiques et professionnels serait créé par l'appropriation des savoirs dans un mode expérientiel.

Analyse

La base du curriculum s'appuie sur des connaissances concernant les pratiques professionnelles actuelles. Les conditions d'intégration des résultats les plus actuels de la recherche au curriculum sont réunis par la présence d'enseignants chercheurs qualifiés sans toutefois que cette intégration ne soit vérifiée de manière systématique.

Dans le cadre du renouvellement des responsables de modules, des recrutements ont été réalisés récemment ou sont en cours. Leur rôle sera explicitement de vérifier le lien des contenus de formation avec la recherche. Ils devront s'assurer que les enseignants maîtrisent leur champ.

Les contenus des modules sont mis en discussion dans le Comité pédagogique et ensuite ajustés avec les intervenants (enseignants) ainsi qu'avec les participant.e.s. Pour préparer leur cours, les enseignants se basent sur les fiches de module. Ils ne sont pas tenus de préparer une fiche d'enseignement qui préciserait les objectifs d'apprentissage visés etc., mais un tel outil est à l'étude.

Selon l'analyse du groupe d'experts, ces démarches ne permettent pas vraiment de vérifier si les résultats courants de la recherche académique internationale dans les domaines concernés sont à la base du curriculum. Il manque un mandat à donner au conseil scientifique allant dans ce sens. Selon les experts, le conseil scientifique pourrait pour le moins définir ce qui est indispensable parmi les résultats courants de la recherche académique comme base du programme.

Conformité au standard : partiellement atteint

La recommandation 1 du standard 1.02 s'applique également ici :

Les experts recommandent de définir explicitement le niveau de qualification professionnelle du MAS.

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.

Description

Selon les objectifs d'apprentissage, différents travaux ou formes d'évaluation sont demandés pour chaque module. Les acquis liés aux différents enseignements au sein d'un module sont vérifiés à travers une évaluation commune. Les modalités sont accessibles dans les fiches modules et via Moodle.

L'évaluation des compétences tient compte des exigences actualisées dans les contextes socio-sanitaires et politiques. Le rapport d'auto-évaluation mentionne que, selon les retours de

la part des participant.e.s, certaines modalités d'évaluation seraient trop éloignées de la pratique professionnelle.

Analyse

Le choix des méthodes d'évaluation peut effectivement, selon le groupe d'experts, être améliorés dans une perspective professionnalisante. Les interlocuteurs à la visite soulignaient à ce propos l'importance des évaluations formatives, en les mettant en lien avec le champ de chaque participant.e.

Le niveau exigé aux épreuves sommatives ne serait pas bien connu dans tous les cas et les critères appliqués ne seraient pas toujours explicités. C'est ainsi que certaines notes sont attribuées de manière peu transparente.

Dans certains cas il n'y aurait pas eu de retour sur tous les travaux rendus ou alors les feedbacks n'étaient que peu spécifiques. Certaines exigences qui n'étaient pas bien comprises pendant la formation ont néanmoins donné lieu une perception de plus-value à la fin de la formation. Il appartenait alors à chacun de questionner les finalités des demandes.

En résumé, l'adéquation entre le système d'évaluation des acquis et les objectifs de formation reste un chantier ouvert. Une proposition d'amélioration qui ressort de l'auto-évaluation serait de regrouper les évaluations autour d'un projet institutionnel qui serait nourri par les différents modules. Les experts suggèrent d'entamer cette approche en tenant compte de l'analyse menée ci-dessus.

Pour les règles d'obtention de crédits ECTS et des diplômes, tout semble être en place. Le cas de l'admission en cours de formation en faisant valoir des compétences acquises en dehors du DAS-MAS est traité sous le standard 5.01.

Conformité au standard : partiellement atteint

Recommandation 7 :

Les experts recommandent d'établir une cohérence dans le système d'évaluation des acquis.

Standard 3.04

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

Description

Les bilans de fin de MAS et fin de DAS permettent aux responsables d'évaluer dans quelle mesure les compétences sont acquises dans le domaine d'études, et comment l'organisation, la structure, la durée et le contenu y contribuent ou posent problème. Différents éléments qui facilitent l'atteinte des objectifs sont nommés : contenus adaptés, diverses formes de travail en groupe, formation modulaire, voyage d'études et accès central aux documents via Moodle. Cependant, l'utilisation de Moodle reste difficile pour une partie des participant.e.s. L'offre de formation en cours d'emploi nécessite encore un investissement en temps trop important selon des retours reçus. Les cours ex-cathedra semblent peu adaptés au dispositif de ce programme.

Parmi les pistes d'amélioration actuellement poursuivie se trouve l'encouragement d'organiser les apprentissages en amont au temps de formation en présentiel (classe inversée).

Le rapport d'auto-évaluation mentionne encore des séances d'analyse de la pratique de direction qui sont organisées tout au long des cycles de formation DAS et MAS. Ces échanges représentent en volume environ un sixième des cours. Ils se font en petits groupes au cours des modules « Construction d'une identité professionnelle de direction » (1^{ère} année du DAS) et « Prestations aux usagers » (2^{ème} année du DAS). Les deux modules sont actuellement compris dans un processus de transformation.

Les analyses de pratique permettent l'échange de contenus très singuliers, sans qu'il y ait forcément une fonction d'expert dans le groupe. Les différentes formes d'approche institutionnelle y sont examinées et un lien avec d'autres cours ou modules peut être établi.

En ce qui concerne la structure du programme, les participant.e.s relèvent des exemples de mauvaises articulations entre les modules. Certains constatent le manque d'un fil rouge ou d'un fil conducteur qui lierait les cycles et les modules, ce qui limiterait, pour certains intervenants, l'accès à une vision transversale de la formation.

Les participant.e.s restent autocritiques en disant qu'ils ou elles reçoivent une boîte à outils à compléter avec les pratiques des autres. Étant donné les niveaux, domaines et horizons très diverses des participant.e.s, la formation modulaire prendrait son sens. Un certain désaccord entre les participant.e.s se fait sentir au sujet des formes d'échange. Les travaux en petits groupes, en forums etc. sont reconnus bénéfiques, mais nécessitent de s'organiser, parfois avec des personnes vivant à l'autre bout de la Suisse romande. Le découpage des jours d'enseignement semble être un compromis viable. Comme détail ayant aussi son poids, des participant.e.s déplorent de devoir réaliser un tour de présentation chronophage et répétitif à chaque nouvel enseignement.

Analyse

Les experts reconnaissent l'apport des séances d'analyse de la pratique de direction pour l'intégration des méthodes et des capacités enseignées dans les compétences des participant.e.s.

Plus globalement, ils ont analysé dans quelle mesure le rythme, la temporalité ou le cadre de la formation sont adaptés à l'atteinte des objectifs de formation visés. Sur le tiers de temps consacré à l'enseignement proprement dit (voir standard 4.02), le temps passé en cours magistral ex cathedra varie entre les modules. Il est plus important en début de formation (1^{ère} année DAS) ; d'autres méthodes favorisant une meilleure appropriation des contenus pourraient être mobilisées. Les experts ont perçu des lourdeurs liées à un grand nombre de restitutions dans certains modules qui peuvent amener un comportement qualifié de « scolaire » peu cohérent avec le potentiel de la formation continue expérientielle.

Le groupe d'experts encourage les responsables à expliciter davantage les attentes vis-à-vis des participant.e.s pour faciliter leur travail de construction de nouvelles compétences afin de les faire bénéficier au maximum des formes d'enseignement proposées.

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.

Description

Le règlement du programme prévoit que les enseignant.e.s bénéficient d'une expérience en formation d'adultes.

Dans les retours des participant.e.s, les qualités pédagogiques (andragogiques) et l'expertise des enseignant.e.s sont soulignées. Mais le rapport d'évaluation évoque aussi la difficulté de gérer le corps enseignant au travers des dix écoles partenaires. Dans certains cas, quand il s'agit d'attribuer une charge de cours ou la responsabilité d'un module, la fonction occupée pourrait prendre le dessus par rapport au champ de compétence de la personne. Des raisons politiques, des représentations régionales etc. en seraient à l'origine.

Les experts se sont renseignés sur l'application des moyens d'enseignement à distance. Le module « Gestion de projet institutionnel » est partiellement suivi en ligne. Or cette forme ne correspondrait pas à la demande du public. Selon les responsables, un module de mise à niveau pourrait être enseigné en ligne (par exemple en gestion financière), mais n'est actuellement pas offert par manque d'intérêt. La mise à disposition de documents en ligne par Moodle est en revanche appréciée.

Analyse

Le groupe d'experts reconnaît le bon niveau de qualification des enseignants mais propose que les occasions de faire des expériences et des formations en formation d'adultes soient explicitées et communiquées au corps enseignant. Les responsables du programme se déclarent être en faveur de la formation des enseignants.

Sur un plan plus général, le groupe d'experts recommande de concevoir une plus grande délégation à la direction de la formation dans la gestion des ressources (voir le standard 2.02). Il lui faudrait pour cela le cadre d'une politique validée par le Comité de pilotage ou par les écoles signataires de l'Accord de partenariat, afin de fluidifier les démarches. Les experts demandent notamment une clarification des règles d'attribution des charges de cours et de la responsabilité de modules.

Comme détail à relever, les experts se sont posé la question, sur quelle base des enseignants sont recrutés parmi les anciens participant.e.s du MAS. Ils proposent que la qualification de ces enseignants réponde aux mêmes critères que celle des autres enseignants.

Conformité au standard : atteint

La recommandation 3 s'applique également à ce standard :

Les experts recommandent d'attribuer une forte délégation en matière de coordination pédagogique et d'affectation de ressources à la directrice du programme.

Standard 4.02

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

Description

Conformément à l'objectif de former des directrices ou directeurs en cours d'emploi, l'enseignement les implique activement dans leurs apprentissages. Afin de soutenir leur professionnalisation, des éclairages théoriques sont proposées, entre autres formes, dans le contexte d'une formation expérientielle.

La répartition des temps de formation se présentent en un tiers sous forme d'enseignements dispensés, un tiers travail personnel (y compris la rédaction du travail de Master) et en un tiers d'articulation réalisée par le participant ou par la participante entre les apports de la formation et les mises en pratique dans son travail au quotidien. Toutefois les formes d'enseignement magistral restent encore importantes au cours des premières années.

Analyse

L'analyse lors de l'auto-évaluation a montré que certaines méthodes ne répondent plus aux besoins du public cible. Les responsables de la formation expliquent que les participant.e.s sont impliqué.e.s dans l'optimisation des méthodes de formation en mettant en œuvre dès la première année des formes d'appropriation du savoir.

Les experts soutiennent l'encouragement de pratiques participatives au travers d'une collaboration plus étroite entre les modules, par exemple moyennant des échanges de bonnes pratiques. L'adéquation des méthodes d'enseignement par rapport aux objectifs nécessiterait alors un travail sur les apports des formations et des échanges entre enseignants. Cette remédiation est en cours.

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.

Description

Bien que les formations DAS-MAS soient organisées par modules, l'enseignement du module se fait tout au long d'une année. Ainsi les travaux d'évaluation peuvent s'accumuler dans une période donnée et provoquer une surcharge de travail pour les participant.e.s. La réorganisation des cours en blocs par module, avec des examens ou contrôles à l'issue du bloc est à l'étude.

Le travail de Master d'une étudiante en sciences éducatives de l'Université de Genève a donné des pistes pour un travail sur le fil conducteur des formations DAS-MAS, permettant une réflexion sur la redondance de certains contenus et sur les modalités d'évaluation, tout en tenant compte de l'expertise professionnelle des participant.e.s. Ce sont les responsables de module, réunis dans le comité de pédagogique, qui prévoient de mener ces réflexions.

Analyse

Le groupe d'experts a analysé ici le déroulement des évaluations tout au long de l'année de formation, les méthodes d'évaluation étant traités au standard 3.04. En effet, le groupe soutient une meilleure répartition des examens, travaux ou autres rendus donnant droit aux crédits ECTS.

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 [et pour l'obtention du diplôme] sont définies, communiquées publiquement et vérifiées. Les critères d'admission prévoient la reconnaissance interdisciplinaire des acquis et des compétences préalables des candidats.

Description

Un niveau de Bachelor (Bac +3) est exigé, mais 40% des participant.e.s peuvent être admis sur dossier au DAS. Selon le rapport d'auto-évaluation, c'est le Comité de pilotage du MAS qui statue concernant les candidatures sur dossier, sur la base d'une proposition de la nouvelle commission d'équivalence. Auparavant c'était la responsable du programme qui formulait la proposition d'admission sur dossier à l'intention du Comité de pilotage.

Même avec un diplôme universitaire, l'établissement des équivalences avec le niveau Bac +3 nécessite dans certains cas des démarches fastidieuses. Celles-ci sont menées par l'équipe de direction du programme et discutées par le Comité pédagogique, avant d'être soumises au Comité de pilotage pour aval.

Dans les deux cas, l'exigence d'occuper une fonction dirigeante pendant le cycle de formation peut être allégée : il faut au minimum « envisager une fonction de direction avant la fin de la première année de formation [DAS]. »

Reste l'admission en cours de programme pour obtenir des équivalences pour certains modules au niveau DAS voir pour demander l'admission au MAS en faisant valoir une formation antérieure équivalente au DAS.

Analyse

Le groupe d'experts constate que les voies d'accès comprennent ce qui est requis afin d'accéder à l'ensemble de la formation DAS-MAS, sans ou avec titre universitaire au niveau Bac +3. Selon l'information reçu lors de la visite sur place, il n'y a que peu de demandes de titulaires d'un diplôme ES qui demandent l'admission. En 2015, 7 participant.e.s (20%) étaient admis au DAS avec un titre ES, dans l'édition actuelle ils ne sont plus que 2.

La reconnaissance de certains modules au niveau DAS est également possible avec les dispositions en place. Cependant, l'accès direct aux modules de niveau MAS, sans passer par le titre de DAS DSIS, n'est qu'en phase de développement.

Quant à l'exigence d'occuper une fonction dirigeante, les expert.e.s remarquent qu'à ce sujet une réflexion de fond semble nécessaire. En effet, la commission d'équivalence n'est en place que depuis le mois de décembre 2017. Un but de cette commission est de définir les fonctions de direction et / ou les titres exogènes (octroyé en dehors du DAS DSIS) qui permettent d'être admis au MAS et de rédiger une procédure d'admission.

Conformité au standard: atteint

Standard 5.02

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

Description

Un événement en partenariat avec l'ARAFDES de Lyon (Institut de formation des cadres de l'action sociale) est organisé chaque année comme ouverture permettant de présenter et valoriser les travaux de master. De plus, un voyage d'études permet une ouverture sur les situations spécifiques des institutions dans les pays visités en proposant de découvrir d'autres réalités culturelles.

Analyse

Il est intéressant de noter que le programme réfléchit à stimuler les compétences entre les domaines touchés (Travail social, Santé, Economie & services).

Conformité au standard : atteint

Standard 5.03

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

Description

Les liens permettant de solliciter des conseils sont établis entre la directrice du programme et la ou le délégué.e de volée.

Le groupe d'experts relève que la notion de réseautage a été soulignée et appréciée par les anciens diplômés et les étudiants actuels.

Par ailleurs, la plate-forme Moodle est un outil d'interactions et d'échanges sollicités par les participant.e.s.

Analyse

Le groupe d'experts estime que l'accès aux conseils est établi.

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.

Description

Dans un questionnaire présenté en 2013 aux volées de 2004 (formation postgrade) à 2009 (2^{ème} volée du MAS) ont montré que 43% des répondants constatent un changement de leur activité professionnelle. Suite à l'accomplissement d'un cycle DAS ou MAS, 54% des répondants déclarent avoir pu changer leur situation professionnelle.

Des propos lors de la visite sur place montraient que la visibilité du programme et le contact avec les alumni pouvaient être renforcés.

Analyse

Il s'agit d'un nouveau standard qui n'a pas été évalué en 2010. Le groupe d'experts reconnaît que les bilans de fin de formation DAS ou MAS permettent d'évaluer dans une certaine mesure l'impact sur la pratique professionnelle. Mais avec du recul, d'autres aspects pourraient apparaître, notamment concernant l'évolution de la carrière.

Selon le groupe d'experts, des études comme celle de 2013 pourraient être bénéfique pour les réajustements du programme. Le nouveau standard demande d'évaluer régulièrement cet aspect.

Conformité au standard : partiellement atteint

La recommandation 2 du standard 1.03 s'applique également ici :

Les experts recommandent de valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS.

4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources

Standard 6.01

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

Description

La filière dispose des infrastructures des écoles partenaires qui répondent aux besoins de l'approche pédagogique du programme. Dans certains cas, cependant, la formation subit les effets dus à un manque de capacité d'accueil des établissements impliqués. De plus, les participant.e.s ont accès aux bibliothèques et à la plateforme Moodle. A Genève, Lausanne et Sierre, des salles informatiques sont à disposition.

L'équilibre financier (l'autofinancement) n'est actuellement pas atteint pour le MAS dans un contexte de nombre d'inscriptions limitées (9 pour la volée en cours). Il faut préciser, par ailleurs que sur les contributions financières des participant.e.s, 25% d'overhead est reversé à la structure d'accueil. Aujourd'hui, les revenus du DAS aide à financer le MAS, complétés par les cotisations liées aux inscriptions spécifiques sur des modules. En résumé, les responsables

pensent que le DAS est facile à équilibrer financièrement, mais que le MAS nécessite une adaptation pour arriver à l'équilibre.

Analyse

Il apparaît que les ressources en infrastructures sont disponibles dans les limites de capacité des écoles partenaires. Le groupe d'experts s'attend à ce que d'autres ressources ne soient que partiellement disponibles, à savoir les fonds pour financer les coûts liés à la coordination du MAS (frais des séances et équipe de direction), à gérer les modules et à couvrir les charges de cours à reverser aux écoles partenaires, selon l'accord de partenariat, Art. 4.

Pour affronter cela, une évaluation du potentiel du marché (du nombre potentiel) de futurs participant.e.s pourrait clarifier la cible permettant de remettre en équilibre les différentes formations (CAS proposés par les écoles partenaires, DAS et MAS).

Conformité au standard : pas atteint

Recommandation 2 :

Les experts recommandent de valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS.

5. Évaluation globale

Le MAS DSIS se présente comme un programme adapté à une formation d'adultes en activité avec une orientation expérientielle. Si le concept global de la formation est pertinent, sa cohérence interne reste encore à travailler tant dans l'articulation à optimiser des différents modules que dans le système d'évaluation des acquis de la formation pour mieux le rendre adéquat à la vérification des compétences visées. Plus encore, c'est le profil de compétences du MAS qu'il s'agit d'affiner afin de mieux le distinguer de celui du DAS et le valoriser auprès des milieux employeurs. Car si un réel travail de distinction des deux niveaux de qualification a été réalisé depuis la dernière évaluation, il ne permet pas clairement de faire valoir le profil professionnel des détenteurs du MAS. Les échanges avec les professionnels et les alumni ont permis toutefois de bien différencier le profil professionnel du DAS (directeur manager et gestionnaire) du profil du MAS (directeur stratège et développeur) ; il reste à en décliner toutes les conséquences dans le programme et la stratégie de valorisation.

C'est à ce chantier important que se consacre la nouvelle direction du programme. Elle a besoin pour le réaliser d'avoir toute la confiance du consortium de Hautes écoles gestionnaires du programme et particulièrement d'une large délégation qui inclut la gestion des ressources humaines mis à disposition. C'est à cette condition qu'elle pourra aboutir dans les adaptations nécessaires du programme, la définition et la valorisation du profil MAS, et, conséquemment, l'équilibrage financier de cette offre de formation.

6. Profil forces et faiblesses

Forces :

- Une direction qui a une vision pour développer le MAS, motivée à relever le défi
- Une bonne perception des transformations à entreprendre

- Une volonté d'amélioration de la formation
- Des ressources enseignantes de haut niveau
- Des participant.e.s qui apprécient la prise en compte de leurs suggestions (depuis 2017)
- Une formation très professionnalisante favorisant la réflexivité et le développement de leur compétence stratégique
- Des institutions partenaires qui ont clarifié leur engagement envers la formation
- Une formation reconnue par les participant.e.s comme apportant une forte plus-value
- Une formation identifiée et reconnue par les acteurs de terrain.

Faiblesses :

- Manque de définition du niveau de compétence du MAS
- Certaines parties prenantes non impliqués dans les instances
- Pilotage pédagogique fragilisé par le manque de délégation à la directrice du programme
- Manque d'articulation entre les enseignements
- Absence d'une cohérence dans le système d'évaluation des acquis
- Feedback non systématique sur les notes obtenues lors des évaluations des acquis
- Manque de communication sur le niveau attendu lors des évaluations
- Absence de pilotage de l'amélioration de la qualité

7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité

Recommandations		
1	Standard 1.02 (1.04, 3.02)	Définir explicitement le niveau de qualification professionnelle du MAS
2	Standard 1.03 (1.01 1.04, 5.02, 6.01)	Valoriser auprès du public cible les apports spécifiques du MAS
3	Standard 2.02 (4.01)	Attribuer une forte délégation en matière de coordination pédagogique et d'affectation de ressources à la directrice du programme
4	Standard 2.01	Mettre en œuvre une traçabilité du processus d'amélioration de la qualité
5	Standard 2.04 (1.03)	Intégrer des représentants des employeurs dans les instances
6	Standard 2.03	Intégrer des représentants des participant.e.s dans le comité pédagogique ou dans une autre instance décisionnelle
7	Standard 3.03	Etablir une cohérence dans le système d'évaluation des acquis

8. Conclusion

Les experts appuient les démarches en cours, entreprises par la directrice du programme, pour apporter plus de cohérence au dispositif de formation (ingénierie de formation, ingénierie pédagogique). Ils invitent à intégrer les recommandations émises dans le cadre de cette dynamique.

Afin de soutenir le processus en cours, les experts souhaitent la production d'un rapport de suivi dans les deux ans suivant cette procédure.

Recommandation d'évaluation du groupe d'experts :

Évaluation de la filière : positive

9. Prise de position de l'unité à évaluer

L'unité évaluée a communiqué à l'AAQ sa prise de position le 15 novembre 2018. Les experts en ont pris connaissance. La prise de position a permis d'éliminer des erreurs factuelles de la première version du rapport d'experts.

La filière de formation prend notamment position par rapport à la recommandation 6 dans laquelle les experts proposent d'intégrer des représentants des participant.e.s dans le comité pédagogique ou dans une autre instance décisionnelle. Les responsables évoquent entre autre la difficulté d'intégrer des participant.e.s du MAS à des séances du comité pédagogique qui délibère de données confidentielles.

Le groupe d'experts et l'AAQ rappellent le caractère non-contraignant des recommandations émises dans le cadre d'une procédure d'évaluation. Ce qui est attendu du MAS, c'est d'évaluer le potentiel de chaque recommandation pour améliorer la qualité globale de la filière. En vertu de la recommandation 4, cette évaluation devrait donner lieu à des décisions et des mesures d'amélioration traçables, qui seront décrites ultérieurement dans l'autoévaluation d'une nouvelle procédure.

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

