

**Evaluation procedure in the UAS domain**

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

**(MAS DSIS HES-SO)**

Executive summary

6 August 2010

## Table of contents

1	Introduction .....	3
2	MAS in Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires.....	3
3	Evaluation procedure in the frame of UAS.....	5
3.1	Self-evaluation report .....	5
3.2	On-site visit .....	5
4	Experts evaluation .....	6
4.1	Global evaluation .....	6
4.2	Strengths and weaknesses of the MAS-DSIS.....	7
5	Statement of the DSIS / HES-SO .....	8
6	Final evaluation of the OAQ.....	8

## 1 Introduction

The present executive summary relates to the evaluation of the MAS in Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires offered by the HES-SO<sup>1</sup> (MAS-DSIS). This report summarizes the background of the evaluation procedure, its internal and external processes as well as the procedure's results. It is based on the self-evaluation report, the expert report and the statement submitted by the institution.

The OAQ evaluation procedure is conform to the ENQA<sup>2</sup> references and guidelines. The evaluation is based on the UAS<sup>3</sup> accreditation standards<sup>4</sup> and carried out according to the three common stages: i. self-evaluation carried out by the programme, ii. external appraisal by an independent group of experts iii. decision (by the scientific advisory board).

The evaluation of the MAS-DSIS was mandated by the HES-SO governance.

## 2 MAS in Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

The programme is administered by the Further Education Service of the Haute Ecole de Travail Social de Genève (HETS-Ge). It is managed by a consortium of 10 higher education institutions in the field of social work, health and management, disseminated in the French speaking region of Western Switzerland, all of them integrated in the HES-SO.

This complex structure involves synergies concretised by a partnership agreement between the various sites. The agreement defines the management bodies of the MAS (steering committee, pedagogical committee, scientific board, programme direction) as well as their composition and responsibilities. The decision-making is, by a very large extent, a prerogative of the steering committee.

The MAS-DSIS is a part-time continuing education programme lasting three years (60 ECTS). The courses take place in Geneva and Lausanne. It is addressed to active management staff (namely directors) of social, socio-educational and socio-medical institutions willing to strengthen their competencies and gain a high-level qualification in this field. Students must hold a direction function at the latest by the end of the first year of the MAS programme.

Admission prescribes holding a bachelor degree or equivalent<sup>5</sup> in the fields of health, economics, social sciences, law or humanities. If this criterion is not fulfilled, an admission on dossier is possible for no more than 20% of the recruited students, thanks to the recognition of professional experience. The recognition of credits achieved in former education is foreseen.

---

<sup>1</sup> Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale

<sup>2</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education

<sup>3</sup> Universities of applied sciences

<sup>4</sup> Published on: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/QStandards\\_FH\\_Studiengaenge\\_FR\\_000.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/QStandards_FH_Studiengaenge_FR_000.pdf).

<sup>5</sup> Etre titulaire d'un diplôme d'une haute école en travail social, en santé, en économie et services ou être titulaire d'un titre universitaire (notamment en sciences humaines et/ou sociales, économie, droit), ou d'un titre équivalent.

The programme exists in the present 'format' since fall 2008, with the first graduates foreseen in summer 2011. However, this MAS represents the recent evolvement of the Diplôme d'Etudes post-grade de Formation à la Direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales (FDIS) offered by the social-work sites of the HES-SO from 2004 to 2007. The OAQ experts – as well as the institution in its self-evaluation report – take into consideration the experience reached in this framework in their analysis.

The MAS-DSIS is organised and offered jointly with a homonymous Diploma of Advanced Studies (DAS-DSIS) whose curriculum is shared with the one of the MAS for the first 2 years. This 2-level offer of qualifications answers to the demand of professionals and of employers.

There are 35 students enrolled for the DAS and MAS jointly in 2008 and 33 in 2009, out of which respectively 18 and 14 are registered for the MAS and would then do their 3<sup>rd</sup> year in 2010-2011.

The programme is structured in 10 modules of 5 ECTS each plus a thesis valued 10 ECTS. Courses are concentrated in 75 days, divided into 2 or 3-day sessions one or twice per month, in three years. The thematic of the modules is the following:

- Professional identity building,
- finances (bases and specificities),
- socio-political context,
- operational management,
- services for users,
- institutional project,
- strategic management,
- control of professional management skills,
- deepening management measures.

Four modules are taught the first year, 3 modules the second year and 3 modules plus the thesis are foreseen during the last year.

Teaching is assured for approx. 50% by the 7 staff responsible of modules, 30% by individual contractors from the partner institutions and 20% by external professionals of the field. Professors holding a doctoral degree are 8 (12,5% of the teaching staff), including one of the two MAS directors, assuring that particular focus is given on the integration of research and its results into teaching.

### **3 Evaluation procedure in the frame of UAS**

#### **3.1 Self-evaluation report**

The self-evaluation phase began in November 2009. The self-evaluation report was sent to OAQ at the end of March 2010. OAQ then forwarded the report to the experts, according to the schedule, one month before the on-site visit.

The experts highlighted the high quality of the self-evaluation report, although rather descriptive and seldom analytical. It provided with most required information. The OAQ experts would have appreciated to find the meeting protocols of the governing committees included in the self-evaluation material. These documents were provided during the on-site visit. The report was very clear and well presented. However, no reference was given with regards to the OAQ questions 5.02.03 (about modalities and application of non-discrimination principles) and 5.04.03 (about student counselling during their studies).

The report could easily be used by the experts as a helpful instrument to evaluate the programme. The experts have then collected complementary data during the on-site visit in order to make their final report.

#### **3.2 On-site visit**

The experts group was composed of three members:

- Christian Chauvigné (responsable du groupe), responsible of the QA counselling service of the Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) and Associated Professor in Psychosociology at the Université de Haute Bretagne, France.
- Thierry Bourquenoud, Director of the Foundation Saint Louis, Fribourg, quality auditor for the certifying organism Procert, Switzerland.
- Jacques Leroy, previous Vice-director of the Institut Supérieur des Sciences Humaines appliquées (Haute Ecole Louvain en Hainaut), Secretary of the International Association for Education, Research and Social intervention, Belgium.

The on-site visit took place on 4 - 5 May 2010. During the visit, the experts group met different representatives of the programme: HES-SO direction, MAS governing bodies, programme directors, teaching staff, students and alumni, technical staff.

The visit was perfectly organized. The atmosphere was pleasant and the experts particularly appreciated the punctuality, the frankness and the collaboration with the interviewees and the representatives of the programme.

The group felt that the range of individuals with whom it was able to meet, the nature of the discussions and the variety of supplementary material produced in response to requests during the course of the visit enabled it to make a full and well-informed appraisal of the MAS under accreditation and of the infrastructural and other resources of the institution necessary to underpin it.

Following the on-site visit, the experts wrote an evaluation report. Every relevant quality standard was analyzed and suggestions for quality improvement, as well as recommendations, were made.

## **4 Experts evaluation**

### **4.1 Global evaluation**

The experts attest unanimously the high quality of the MAS-DSIS and confirm that the level corresponds to international standards. The experts estimate that the programme fulfils all quality standards – some of them to the level of excellence – except for the standards 1.01, 2.02 and 5.01 which are considered as partially fulfilled (see attached table, including the experts' recommendations and suggestions for improvement).

The consortium of institutions that manage the MAS demonstrates its ability to steer this study offer in the long run. Its operational actions are in line with the mission and policy of the HES-SO. However, the share of responsibilities for the modules between the different actors of the consortium tends to reduce the leeway of the programme directors, risking of limiting their ability to act as guarantors for the overall study orientation and for the achievement of its objectives.

Although different proceedings contribute to improving the quality of the programme, the lack of formalization of the steering of the internal quality assurance represents a limit to the guarantee for these improvements over time.

The MAS-DSIS is focused on a competency profile based on the function of director of institution and is addressed to acting professionals. It aims very clearly at the professionalization of students, enabling them to consolidate their skills through the ownership of updated knowledge, techniques and proven methods. It meets the requirements of the implementation of the Bologna process and of the guidelines for the Universities of Applied Sciences in Switzerland.

The budgetary balance for the provision of the MAS is partly assured by the coupling of two qualifications: the MAS and DAS, whose first two years are common. Such an arrangement is acceptable under the condition that the learning outcomes to be acquired in the two levels are clearly defined and differentiated. It also means to differentiate the conditions of entry in both degrees.

The organization of the programme, its content, the learning methods, the evaluation modalities are well adapted to the targeted students and comply with national and international standards. The share of knowledge among directors of institutions produces excellent learning effects which continues beyond the completion of the MAS studies.

The programme has highly qualified differentiated teaching resources. However, an increase of teaching hours managed by professors holding a doctorate would bring additional legitimacy to this offer of studies; at the same time it would provide resources to develop interdisciplinary research finalized to the needs of this sector.

The global evaluation is positive and the experts recommend the award of the OAQ quality label to this study programme.

#### 4.2 Strengths and weaknesses of the MAS-DSIS

Strengths	Weaknesses
<p>A good collegiate governance assumed between the different partner institutions, which contributes to a blending of cultures implying large benefits in the education.</p> <p>Governing and ruling bodies have clearly defined and differentiated roles and responsibilities.</p> <p>A real commitment to continuous improvement, which is translated into concrete achievements.</p> <p>A good study programme corresponding to the mission of the HES-SO and highly professionally oriented.</p> <p>Clear qualifying objectives for the MAS.</p> <p>Highly qualified teaching staff, strongly involved in the guidance and support of students.</p> <p>Formal training that fosters informal learning and its development beyond the qualification.</p> <p>Students are consulted in the development of the curriculum content.</p> <p>Strong involvement of all stakeholders in the programme.</p>	<p>A too low room for manoeuvre of the persons responsible for the programme allowing them ensuring the achievement of the learning objectives with teaching staff acting under various institutions.</p> <p>The name of the governing bodies corresponds only partially to their actual function and composition.</p> <p>A lack of steering and of readability of the implemented internal improvement measures.</p> <p>Badly differentiated qualifying objectives between the MAS and the DAS.</p> <p>The need to better define the programme learning outcomes allowing placing it in its competitive environment.</p> <p>Students not sufficiently involved institutionally in the organization of the studies.</p>

## **5 Statement of the DSIS / HES-SO**

The expert report was discussed within the steering committee, and subsequently, it has been the source of inspiration for a number of improvement measures, which are highlighted in the statement sent by the unit under accreditation and then taken into account in the final version of the expert report. These measures concern namely:

- the differentiation of the learning outcomes to be acquired at completion of the DAS / MAS programmes;
- a higher exchange between the students and the directors of the MAS in order to further take into consideration the students' point of view in the pedagogical decisions;
- the implementation of a track-record of improvement measures carried out in the frame of internal quality assurance management;
- the clarification of the function and relative authority of the directors of the MAS.

## **6 Final evaluation of the OAQ**

On the basis of what has been summarised in the previous chapters the OAQ considers that the MAS-DSIS meets high qualitative standards. Therefore the OAQ endorses the positive judgement reached by the experts.

The OAQ acknowledges and appreciates the immediate improvement measures discussed and approved at the first meeting of the MAS steering committee after reception of the experts report. The OAQ invites the MAS-DSIS to continue exploring ways of improvement, taking into account the recommendations and suggestions given in chapter 7 of the experts report – and reported in the attached table.



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

**HES-SO**

**Master of Advanced Studies en Direction et Stratégie d'institutions  
éducatives, sociales et socio-sanitaires  
(MAS DSIS HES-SO)**

Date de la première version: 2 juin 2010

Date de la version définitive: 5 juillet 2010

## Contenu

1	Introduction .....	3
2	Présentation de l'unité à évaluer.....	3
3	Procédure d'évaluation .....	4
	Groupe d'experts .....	4
	Rapport d'auto-évaluation.....	4
	Visite sur place .....	5
4	Conformité aux standards de qualité .....	5
	Domaine 1 – Exécution et objectifs de formation .....	5
	Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité .....	9
	Domaine 3 – Etudes .....	11
	Domaine 4 – Corps enseignant .....	14
	Domaine 5 – Etudiants et étudiantes .....	16
	Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux .....	18
5	Évaluation globale.....	19
6	Profil forces et faiblesses .....	20
7	Résumé des recommandations et suggestions d'amélioration de la qualité .....	21
8	Conclusion .....	21

## 1 Introduction

A la demande des dirigeants de la HES-SO, le Master of Advanced Studies en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (MAS DSIS HES-SO) fait l'objet d'un processus d'évaluation mené par l'OAQ.

Le MAS DSIS HES-SO est ouvert depuis l'automne 2008. Il n'a donc que deux ans d'existence au moment de la visite et la première volée terminera sa formation à l'été 2011. Toutefois, ce MAS constitue la transformation récente et le prolongement du Diplôme d'Etudes post-grade de Formation à la Direction d'institutions éducatives, sociales et médico-sociales (FDIS) de 60 ECTS proposé par les sites de travail social de Genève, Lausanne, Fribourg et Sion (HES-S2), de 2004 à 2007. Aussi les experts ont pu s'appuyer sur l'expérience accumulée dans ce cadre pour étayer leurs analyses portant sur la faisabilité de la formation et le potentiel de ressources mis au service du MAS.

## 2 Présentation de l'unité à évaluer

Le MAS DSIS HES-SO s'adresse à des directeurs d'établissements sociaux, socio-éducatifs ou médicosociaux en activité qui souhaitent consolider leurs compétences et acquérir une qualification de haut niveau dans ce domaine. C'est une formation en cours d'emploi, rattachée administrativement au Service de formation continue de la Haute Ecole de Travail Social de Genève (HETS-Ge). Elle est gérée par un consortium de Hautes écoles relevant des domaines du travail social, de la santé, de l'économie et des services :

- La Haute Ecole de Travail social, HETS-Ge, HES-SO// Genève
- La Haute Ecole de Travail Social et de la Santé – EESP – Lausanne, HETS&Sa-EESP
- La Haute Ecole Fribourgeoise de Travail social, HEF-TS, HES-SO// Fribourg
- La HES-SO// Valais, Haute école spécialisée santé-social Valais
- La Haute école de santé, HEdS-Genève, HES-SO//Genève
- La Haute Ecole de Gestion, HEG, HES-SO//Genève
- La Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud, HEIG-VD
- La Haute école de gestion HEG, Fribourg ; Hochschule für Wirtschaft HSW, Freiburg HES-SO//Fribourg-Freiburg
- La HES-SO Valais Wallis (Domaine Economie & Services), Sierre

Un accord de partenariat définit les instances et les modalités de gestion et d'organisation de l'offre de formation ; il précise les obligations auxquelles s'engagent les partenaires. Les deux responsables du programme sont professeurs à la HETS-Ge.

Le MAS DSIS HES-SO est organisé conjointement avec un Diploma of Advanced Studies en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DAS DSIS HES-SO) dont le cursus est partagé avec celui du MAS sur les deux premières années. Cette partition reprend celle existante préalablement entre le certificat et le diplôme FDIS. Les étudiants doivent préciser à quelle formation ils s'inscrivent en début de cursus. Cette offre de qualification à deux niveaux répond à l'attente des professionnels comme des employeurs.

### 3 Procédure d'évaluation

Comme le prévoit la procédure de l'OAQ, l'évaluation externe s'est appuyée sur le rapport d'auto-évaluation, une large documentation, les observations et les entretiens réalisés lors de la visite sur site.

#### Groupe d'experts

Le groupe d'experts est constitué de trois membres :

- **Christian Chauvigné** (responsable du groupe), Responsable du Centre d'appui à l'assurance qualité de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) et Professeur associé en Psychosociologie à l'Université de Haute Bretagne, France.
- **Thierry Bourquenoud**, Directeur de la Fondation Saint Louis à Fribourg, auditeur qualité pour l'organisme de certification Procert, titulaire du diplôme fédéral de directeur d'institution sociale antérieur au cycle de formation FDIS, Suisse.
- **Jacques Leroy**, Chef de travaux et ancien Directeur adjoint de l'Institut Supérieur des Sciences Humaines appliquées (Haute Ecole Louvain en Hainaut), Secrétaire de l'Association Internationale pour la Formation, la Recherche et l'Intervention Sociale, Belgique.

Le groupe d'experts a bénéficié, en amont et tout au long de la visite sur site, de l'appui d'une déléguée scientifique de l'OAQ, **Laura Beccari**.

#### Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'autoévaluation a été réalisé selon l'échéance prévu et remis aux experts un mois avant la visite sur site. C'est un document de 65 pages qui renvoie à de nombreuses annexes (93 pour un peu plus de 600 pages disponibles sur cédérom) donnant aux experts la possibilité de confronter les éléments présentés dans le rapport d'auto-évaluation à un ensemble de données brutes. On peut toutefois regretter l'absence des comptes-rendus des différents comités dans les annexes. Ceux-ci ont pu être consultés sur site.

La présentation du document respecte les directives de l'OAQ à l'exception du nombre de pages, de 30% supérieur au maximum attendu. Sur le plan formel, le document est structuré selon les domaines et les standards, par les réponses apportées à chacune des questions se rapportant aux standards. Le contenu est essentiellement descriptif ; peu d'analyses sont proposées en fonction des points de référence. Ne figure pas en conclusion, pour chaque domaine d'examen, une synthèse des forces, faiblesses et perspectives. L'introduction du rapport précise qu'il a été rédigé par les responsables pédagogiques et administratifs du programme avec la contribution des responsables de modules, du responsable du système qualité pour la formation continue à la HETS-GE et d'un représentant étudiant. Elle ne donne pas d'indication sur les méthodes employées dans le cadre de ce processus d'évaluation interne.

Enfin, quatre standards ne sont pas applicables et ne font donc pas l'objet de l'autoévaluation (3.05, 3.06, 4.02, 5.03), portant respectivement sur les liens entre Bachelor

et Master pour les deux premiers, sur l'exercice de l'activité dans le cadre du mandat de prestation élargie pour le troisième, sur la mobilité étudiante en cours d'études pour le quatrième. En revanche, on comprend moins l'absence des réponses aux questions 5.02.03 portant sur les modalités de mises en œuvre des principes de non-discrimination et 5.04.03 portant sur les conseils donnés aux étudiants concernant leurs études.

### **Visite sur place**

La visite sur place a eu lieu les 4 et 5 mai 2010 ; les 4 et 5 mai le matin au Centre de formation continue de la HETS-Ge à Genève et le 5 après-midi à la HETS&Sa-EESP à Lausanne. Une séance de briefing, organisée par Mme Laura Beccari, a eu lieu la veille de la visite. Elle a permis de rappeler le fonctionnement du système universitaire suisse, la méthodologie de l'OAQ et le rôle des experts. Le programme définitif de la visite a été présenté. Le groupe d'experts a pu ensuite échanger sur leurs analyses du rapport d'autoévaluation et de la documentation, ainsi que sur la répartition des rôles entre experts durant la visite.

Le programme de la visite a permis de rencontrer des représentants de l'ensemble des parties prenantes du programme : les responsables du programme, des représentants du comité de pilotage, du comité pédagogique, du conseil scientifique, des enseignants, des étudiants.

La visite s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Les demandes de documents ou d'aménagement de la visite ont reçu un accueil favorable.

## **4 Conformité aux standards de qualité**

### **Domaine 1 – 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 et préparant, en règle générale, les étudiants à un diplôme attestant leur qualification professionnelle.
---

#### **Description**

Le MAS DSIS HES-SO vise à qualifier des directeurs d'établissements des domaines éducatif, social et socio-sanitaire. Son approche est centrée sur le développement de compétences permettant de diriger une institution, d'animer une équipe de collaborateurs, de réaliser les missions de l'institution dans le cadre de ses valeurs, de développer des orientations stratégiques dans un environnement complexe et changeant, d'assumer la gestion économique et financière, de répondre aux besoins des différentes parties prenantes dans un souci de haute qualité. Les objectifs de formations sont déclinés dans les différents modules et sont cohérents avec les visées annoncées.

Il est cependant difficile de bien dissocier les objectifs de formation du MAS DSIS HES-SO et ceux du DAS DSIS HES-SO, ceci d'autant plus que chacune des qualifications prétend préparer aux mêmes fonctions de directeur, que les deux premières années du MAS sont communes avec le DAS et que la troisième année est présentée comme une année d'approfondissement sans que cela se traduise par l'identification d'un niveau de compétence supplémentaire.

Dans leur grande majorité, les objectifs sont rédigés du point de vue de l'apprenant mais leur présentation n'est pas homogène pour la plupart des modules. La distinction entre compétences et connaissances n'est pas toujours clairement établie.

Les contenus d'enseignement centrés sur les politiques sociales, la gestion publique, la sécurité sociale, la comptabilité, la comptabilité analytique, l'analyse financière, le financement, la gestion de l'hébergement, la sociologie des organisations, les contextes sociopolitiques, les systèmes de management, le droit du travail, le droit des usagers, l'animation d'équipe, la gestion des conflits, le projet institutionnel, la gestion des risques et de la qualité, les stratégies de communications interne et externe, l'éthique, l'analyse de l'activité et la réflexivité couvrent l'ensemble des objectifs de formation annoncés.

Le MAS DSIS HES-SO a été créé dans le cadre d'une stratégie de la HES-SO concernant les formations post-grades des domaines Travail et santé en y associant le domaine économie et services. Cette formation s'inscrit dans une des missions de la HES-SO qui vise à dispenser "un enseignement axé sur la pratique, préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques."

### **Analyse**

Le MAS DSIS HES-SO répond bien au standard sous la double perspective de la réalisation des missions de la HES-SO et d'une formation orientée vers une qualification professionnelle. C'est l'absence de différenciation des qualifications apportées par les formations MAS et DAS qui interroge la plus value qualificative apportée par le MAS. Les arguments présentés par les parties prenantes (étudiants, cadres formateurs, employeurs) sur l'intérêt de ce couplage de l'offre portent essentiellement sur la contrainte et l'exigence représentée par une formation en trois ans. Il est possible qu'une plus grande personnalisation des parcours de formation, en prenant en compte des compétences acquises par des directeurs déjà en poste, permettrait de réduire le temps de formation pour accéder au MAS sans sacrifier l'approfondissement qu'offrent les modules de la troisième année de formation. Toutefois, si deux niveaux de formations sont identifiés, il est important qu'ils soient lisibles en termes de compétences acquises par l'ensemble des acteurs concernés. Par ailleurs, un tel exercice permettrait aussi de différencier la qualification offerte par le MAS d'autres offres de formation visant le même public et organisées par les institutions concurrentes.

### **Recommandations / suggestions**

Différencier les profils de compétences acquis en fin de DAS et en fin de MAS.

**Conformité au standard: partiellement atteint**

## Standard 1.02

La filière d'études est en principe déterminée d'après les critères internationaux, et en particulier européens, de reconnaissance des diplômes.

### Description

Le MAS DSIS HES-SO est une formation modulaire affectée d'ECTS : 10 modules de 5 ECTS et un travail d'études intégrateur de 10 ECTS. Son architecture correspond à celles identifiables aux niveaux européen et international. Le nombre d'heures d'enseignement (frontales) de 600 heures pour un temps de formation global étudiant estimé à 1800 heures est tout à fait conforme aux pratiques européennes.

Des compétences globales et par module sont décrites qui contribuent à la qualification de directeur d'institutions dans le champ de référence.

Des stages à l'étranger sont prévus dans le cours de la formation permettant d'élargir la connaissance de la fonction de directeurs d'établissement éducatif, social ou sanitaire, à d'autres contextes.

Des échanges avec des stagiaires français préparant un diplôme équivalent est organisé régulièrement.

### Analyse

Le MAS DSIS HES-SO est structuré selon les critères internationaux, et singulièrement européens, de reconnaissance des diplômes. La politique de formation vient renforcer cette ouverture en élargissant l'expérience des directeurs en formation à des contextes nationaux divers.

**Conformité au standard: atteint**

## Standard 1.03

La faisabilité de la filière est attestée.

### Description

L'offre MAS DSIS HES-SO constitue une poursuite, par transformation, de l'offre de formation FDIS qui s'adressait au même public. Entre 2004 et 2009, trois cycles de cette formation ont été organisés et 42 directeurs ont obtenu leur diplôme. Depuis la création du MAS en 2008, deux volées se sont succédées à un an d'intervalle alors que le projet prévoyait un recrutement tous les deux ans. La forte demande constatée a conduit à un nouveau recrutement dès 2009. La prochaine ouverture est prévue pour l'année universitaire 2011-2012. Toutefois les flux constatés, 35 entrants en 2008 et 33 en 2009, concernent l'offre DAS et MAS cumulée. Si l'on s'en tient au MAS, nous constatons 18 entrées en 2008 et 14 en 2009.

Le besoin de qualification de directeurs d'institution dans les domaines visés peut être attesté par le nombre d'établissements concernés en Suisse romande (environ 2000) mais

aussi par la nature évolutive des fonctions de direction demandant de plus en plus de compétences dans un environnement qui se complexifie. La vraie question est celle du niveau de qualification attendu. Il semble que pour une part non négligeable de responsables du secteur mais aussi de professionnels, le niveau DAS constitue un bon compromis entre, d'une part, le besoin de compétences et, d'autre part, les contraintes et le coût de la formation. Par ailleurs le niveau de formation MAS est concurrencé par d'autres offres universitaires. Une réflexion est en cours dans le comité de pilotage et le comité pédagogique pour élargir au secteur santé les domaines couverts par la formation.

### **Analyse**

La faisabilité de la filière d'étude est attestée par le nombre de candidatures qu'ont connu les formations MAS et DAS depuis leur création, mais cette faisabilité tient pour beaucoup au couplage des deux formations. La formation MAS, complètement autofinancée, serait sans doute en déficit si une partie de la formation n'était pas partagée entre les deux publics. Les économies d'échelle réalisées sur les deux premières années du cursus permettent d'arriver tout juste à l'équilibre budgétaire. Sur le fond, c'est moins le couplage qui pose problème que le manque de distinction entre les niveaux de qualification acquis au terme de chacune des formations.

### **Recommandations / suggestions**

Poursuivre l'analyse stratégique du positionnement du MAS.

**Conformité au standard : atteint**

### **Standard 1.04**

L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie.
--

### **Description**

Les responsables du MAS DSIS HES-SO affichent leur volonté de garantir l'égalité entre les femmes et les hommes tant dans l'accès à la formation que pour la réussite au diplôme. Ils s'inscrivent en cela dans la politique de la HES-SO en matière d'égalité des chances. La plaquette présentant la formation affirme cette volonté de « promouvoir les femmes aux postes de direction ». En ce qui concerne le recrutement spécifique du MAS, l'objectif est atteint avec sur les deux années 17 femmes et 14 hommes engagés dans cette formation.

### **Analyse**

L'accès à la formation garantit une égalité des chances entre les hommes et les femmes.

**Conformité au standard : Atteint**



## **Domaine 2 – Organisation interne et mesures de gestion de la qualité**

### **Standard 2.1**

Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et mis en oeuvre en conséquence.

#### **Description**

Le MAS dépend d'une structure complexe qui met en synergie des partenaires de plusieurs sites HES-SO. Ces synergies sont concrétisées par un accord de partenariat entre les divers sites. Outre les prestations de chaque partie, cet accord de partenariat définit les instances qui régissent le MAS (comité de pilotage, comité pédagogique, conseil scientifique, direction des cours) leur composition ainsi que leurs responsabilités.

Un tableau de répartition des responsabilités offre une vision plus détaillée des attributions des différentes instances.

#### **Analyse**

Par son engagement et les efforts mis en oeuvre, la gouvernance de la formation a permis la création d'une culture commune aux différentes écoles de la HES-SO, signataires de l'accord de partenariat. Il est à relever que ce défi, réussi, offre un aspect novateur dans le contexte sociopolitique de la HES-SO.

Compte tenu de ce contexte, de sa complexité et des contraintes qui lui sont liées, l'organisation mise en place est adéquate. Le tableau des responsabilités permet une lecture claire des attributions. Les instances assument leur rôle et les responsables assument les responsabilités qu'on leur donne.

Si les responsabilités sont assumées par les acteurs, le processus décisionnel dépend principalement du comité de pilotage. Par ailleurs, les voies de décision internes restent floues et les marges de manœuvre des responsables de formation restent étroites compte-tenu de la répartition des responsabilités de modules entre les partenaires institutionnels. Un meilleur positionnement du rôle des responsables de la formation semble une voie à explorer. En leur confiant un rôle de direction de programme plus que de coordination, avec la possibilité de prendre les décisions qui s'y réfèrent, ils pourraient assumer plus efficacement, et avec une plus grande légitimité, leur rôle de « garant de la formation ».

#### **Recommandations / suggestions**

Renforcer et légitimer le rôle des responsables de la formation

**Conformité au standard : Atteint**

### **Standard 2.2**

Les enseignants et les étudiants sont consultés de manière appropriée au sujet des décisions qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.

## **Description**

Le comité pédagogique inclut les responsables de modules qui, de fait, sont consultés. Les autres enseignants sont informés des décisions concernant leur domaine d'activité par l'intermédiaire des responsables de modules. Les heures d'enseignement sont assurées, à raison de plus de 65% par des membres du corps enseignant des écoles partenaires, et la majorité de cet enseignement est dispensé par les responsables de modules qui sont tous également professeurs au sein d'une des écoles partenaires. Les vacataires se répartissent le solde, soit env. 35% des heures d'enseignement.

Pour ce qui est des étudiants, ceux-ci sont consultés par trois canaux : a) un système d'évaluation de la formation intégrant une évaluation par chaque intervenant à la fin d'un enseignement, une évaluation annuelle et individuelle portant sur le parcours de formation et chaque cours dispensé, une séance collective de bilan en fin d'année animée par les responsables de la formation, b) La présence d'un représentant au Conseil scientifique et c) leur participation, depuis peu, à la définition des thématiques abordées dans quelques modules.

Selon la documentation en notre possession, un dispositif systématique d'évaluation par les professeurs de leur enseignement est en cours d'élaboration.

## **Analyse**

Compte tenu de la prépondérance des heures d'enseignement assurées par les responsables de module on peut donc admettre que les enseignants sont consultés de manière appropriée. Néanmoins cette consultation ne pourra être considérée comme véritablement aboutie que lorsque la réflexion dans le cadre du dispositif systématique d'évaluation sera terminée et permettra d'inclure un regard critique de l'ensemble du corps professoral.

Les étudiants sont consultés, leur représentation à différents niveaux est bien visible, et leur avis pris en considération. Toutefois, ils pourraient être davantage considérés comme des partenaires de la formation. Les étudiants étant représentés au sein du Conseil scientifique et consultés dans le cadre de l'organisation des modules, on peut s'étonner qu'ils ne soient pas intégrés au comité pédagogique qui est sans doute l'organe au sein duquel leur place serait la plus judicieuse.

## **Recommandations / suggestions**

Etoffer la composition du comité pédagogique par la présence d'un ou plusieurs étudiants et alumnis.

**Conformité au standard : Partiellement atteint**

### **Standard 2.3**

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

## **Description**

Les principes forts de la formation sont basés sur l'intégration continue des apports de connaissance et sur une réflexion concernant les pratiques. Les étudiants devant être en fonction dans un poste de direction avant la fin de la première année, le principe de co-construction basé sur l'interaction entre un corps professoral apportant une dimension théorique à la formation et les participants faisant valoir leur expérience pratique sert de base à l'actualisation continue des savoirs. Les comptes-rendus du Conseil scientifique et du Comité de pilotage gardent la trace d'une constante réflexion, y compris prospective, sur l'adéquation entre, d'une part, la structure et le contenu du MAS et, d'autre part, les besoins de professionnalisation identifiés.

La qualité de la filière est assurée par un système reposant à la fois sur les évaluations effectuées, la recherche constante de collaboration avec des professeurs de haut niveau et l'intégration des exigences posées par la HES-SO.

## **Analyse**

La présence des responsables de la formation qui sont également les personnes de référence pour les étudiants au sein des divers organes (comité de pilotage, conseil scientifique, conseil pédagogique) offre la garantie du suivi de la qualité et de l'orientation pratique de la formation.

La composition du comité de pilotage et du conseil scientifique favorise une réflexion ouverte sur la pertinence de l'offre de formation au regard des besoins.

La récolte de nombreuses données, via les questionnaires remplis par les étudiants et les rencontres avec les responsables de modules offre une vision globalement satisfaisante des potentiels d'amélioration.

D'une manière générale le système d'amélioration continue induit par la qualité manque de transparence et de traçabilité, souffre d'un traitement diffus et d'un manque de pilotage. Les décisions devraient apparaître plus clairement et être communiquées de façon transparente et déterminée. Un retour formel et à échéance régulière aux étudiants, mais aussi aux enseignants est souhaitable.

## **Recommandations / suggestion**

Formaliser le pilotage de l'assurance qualité interne

**Conformité au standard : Atteint**

## **Domaine 3 – Etudes**

### **Standard 3.1**

La filière dispose d'un plan d'études structuré qui correspond à la mise en oeuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.

## **Description**

Le plan d'études du MAS DSIS HES-SO s'appuie sur les orientations de la HES-SO et sur les références de la CSHES/KFH. La formation s'adresse à des directeurs en fonction et les 75 jours de cours sont répartis en regroupements de 2 à 3 jours, 1 à 2 fois par mois durant trois années. Les modules se répartissent dans les différents regroupements permettant des allers-retours entre l'exercice professionnel et les différents apports théoriques et méthodologiques. Les dix modules de formation auxquels s'ajoute le travail d'étude en fin de master, pour un volume de 60 ECTS, donnent au plan d'études une structure conforme aux orientations données par le processus de Bologne. Chacun des modules donne lieu à un examen ainsi que le travail de fin d'études. Les épreuves visent à vérifier les compétences acquises.

## **Analyse**

Le plan d'études correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées. L'organisation des études est adaptée au public en formation.

## **Conformité au standard : Atteint**

### **Standard 3.2**

Le plan d'études est axé sur l'objectif de la formation et sur une qualification, en règle générale professionnalisante, dont le profil est clairement déterminé.

## **Description**

Le MAS DSIS HES-SO vise à professionnaliser et à qualifier des directeurs d'institutions éducatives, sociales, sanitaires. Les thématiques des différents modules sont en lien avec cette visée : construction d'une identité professionnelle, finances (bases et spécificités), contexte sociopolitique, management opérationnel, prestations aux usagers, projet institutionnel, management stratégique, maîtrise des compétences professionnelles de direction, approfondissement spécifique des actions de direction. Chacun des modules intègre des objectifs et des contenus spécifiques qui renvoient aux concepts, techniques et méthodes liées à la fonction de direction dans ce secteur. En dehors des modules centrés sur la comptabilité et la finance, l'ensemble des modules a des contenus interdisciplinaires. Les responsables de chacun des modules veillent à garantir l'actualisation des contenus au regard de l'évolution des connaissances. Le travail de fin de formation intègre la mobilisation de méthodes de recherche par les étudiants.

L'orientation de la formation est très fortement professionnalisante et répond bien en cela aux attentes des étudiants qui sont en situation de travail. Les temps d'enseignement mobilisent différentes formes pédagogiques dont des études de cas, des mises en situation, mais surtout ils tirent profit de l'expérience professionnelle des stagiaires et contribuent à accompagner des évolutions dans les pratiques de direction.

Un travail sur l'analyse de l'activité des directeurs en formation constitue un fil rouge des apprentissages. Cette analyse partagée des situations de direction permet à chaque

étudiant de tirer profit de l'expérience et des connaissances des autres et crée une dynamique favorable à l'auto-apprentissage. Les anciens élèves témoignent de l'importance de cette initiation aux pratiques réflexives et à la mobilisation de ressources de leur réseau professionnel. Ils poursuivent, plusieurs années après la formation, ces pratiques qui contribuent à inscrire dans la durée leur processus de professionnalisation.

### **Analyse**

L'orientation autour d'objectifs de formation visant la professionnalisation et la qualification de directeurs est mise en œuvre dans le cadre du MAS. La professionnalisation constitue sans nul doute le point fort de cette formation à partir notamment des analyses d'activité réflexives proposées tout au long du cursus de formation.

### **Conformité au standard : Atteint**

#### **Standard 3.3**

La filière dispose d'une structure modulaire liée à un système de crédits et à un système d'examens en cours d'études.

#### **Description**

Le MAS DSIS HES-SO est organisé en modules. Chaque module est conçu indépendamment sur le plan de l'organisation des contenus comme sur celui de l'évaluation des apprentissages. La cohérence est recherchée dans la complémentarité des matières d'enseignement traitées par chacun des modules. Les étudiants notent toutefois des redondances d'un module à l'autre.

Les modules sont répartis sur les trois années (4 modules en première année, 3 modules en deuxième année et 3 modules la troisième année auxquels s'ajoute le travail de fin d'étude). Une logique de progression est privilégiée : la première année vise l'acquisition des bases et l'initiation à l'analyse de l'activité, la seconde année est orientée à la spécialisation et à la réalisation de projets institutionnels, la dernière année vise l'approfondissement des compétences et la réalisation du travail de fin d'études.

L'investissement en temps pour les étudiants, pour chacun des modules, est estimé à 150 heures et l'évaluation positive des apprentissages donne droit à 5 ECTS par module, ce qui correspond à la politique de la HES-SO qui prévoit 30h / étudiant pour un ECTS. Le temps à consacrer au travail de fin d'études est, lui, estimé à 300 heures pour 10 ECTS. Bien qu'il soit difficile de vérifier les temps effectifs consacrés par les étudiants à leur formation, ces estimations sont crédibles et sont recoupées par les dires des étudiants sur leur investissement en cours de formation.

L'évaluation des apprentissages se réalise sur les trois années de la formation. A l'exception du module « management opérationnel », centré principalement sur la vérification de connaissances, l'ensemble des évaluations est conçu pour apprécier les compétences acquises par des mises en situation réelles ou fictives.

Les conditions d'organisation des évaluations pour chaque module sont présentées en début de formation. Les modalités et les critères d'évaluation sont présentés dans le descriptif des modules.

### **Analyse**

Le système d'examens et d'attribution de crédits est mis en œuvre avec rigueur. Le pilotage très autonome des modules ne permet pas d'éviter quelques redondances au cours de la formation. Le renforcement du rôle des responsables de la formation devrait contribuer à corriger ce problème. Les modalités d'évaluation des apprentissages mises en œuvre permettent de vérifier l'atteinte des objectifs de formation.

**Conformité au standard : Atteint**

### **Standard 3.4**

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

#### **Description**

Le document « Directives du MAS DSIS HES-SO » précise, dans ses articles 6, 7 et 8, les modalités d'évaluation, les conditions d'obtention du titre et les limites de durée ou d'aménagement de la formation. Cette réglementation est appliquée sans exception. Les étudiants en sont informés en début de formation. Cette réglementation est publiée et accessible sur le site internet de la formation. Lorsqu'un étudiant doit interrompre sa formation en ayant obtenu une partie des crédits liée à l'évaluation d'une partie des modules, une attestation de participation lui est délivrée mentionnant les enseignements suivis et les modules crédités.

### **Analyse**

Le MAS DSIS HES-SO offre une information complète et accessible sur les conditions d'obtention du diplôme ou d'une attestation.

**Conformité au standard : Atteint**

## **Domaine 4 – Corps enseignant**

### **Standard 4.1**

L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant de savoir technique et didactique, diplômés d'une haute école et possédant une expérience professionnelle de plusieurs années.
--

#### **Description**

L'équipe pédagogique de ce MAS HES-SO DSIS est constituée d'enseignants ayant tous un haut niveau d'expertise dans les domaines du Travail social, de la Santé et du domaine Economie&Services, comme le montre leur CV.

La plupart étaient déjà engagés dans le programme FDIS et ont été recrutés dans le réseau des instituts partenaires. Ils proviennent donc de différents sites.

Près de la moitié des heures d'enseignement sont prestées par les 7 responsables de modules et un tiers par des vacataires.

Des professionnels du terrain renforcent cette équipe pour des prestations en lien avec leur expertise professionnelle. 25% d'entre eux sont des experts de haut niveau dans leur domaine d'intervention (expert en finance, expert comptable, avocat...). Ce choix centré sur du personnel de terrain vient conforter l'orientation pratique sur laquelle repose une grande partie de l'enseignement. Une attention particulière est portée aux compétences des vacataires en matière de formation des adultes.

Les professeurs/intervenants dans la formation possédant un niveau de doctorat sont au nombre de huit et réalisent 12,5% des enseignements. Le recrutement récent d'un des deux responsables de la formation avec un profil académique de docteur et de chercheur témoigne de ce souci d'intégration de la recherche et de ses résultats dans l'enseignement.

### **Analyse**

L'hétérogénéité et le haut niveau d'expertise dont témoigne la composition de l'équipe pédagogique sont garants de la qualité de l'enseignement proposé par ce MAS. Elle se traduit notamment dans les modes d'enseignement et d'évaluation diversifiés.

Le choix d'enseignants légitimés par leur haut niveau d'expertise se justifie particulièrement pour les enseignements liés aux aspects professionnels et aux dimensions techniques de la fonction de directeur.

Les enseignants ayant un fort profil académique apportent une forme de légitimité, complémentaire à celle des experts de terrain. Des efforts sont engagés pour soutenir la place de la recherche dans le cadre de ce MAS.

Les 7 responsables de modules qui se réunissent régulièrement au sein du Comité pédagogique forment le noyau dur de l'équipe enseignante et assurent la cohérence de la formation. Toutefois le corps enseignant est dispersé sur les différents pôles géographiques des implantations des partenaires du dispositif et le consortium n'exerce pas de fonction de gestion des ressources humaines. Cela limite, par exemple, la possibilité du consortium d'intervenir directement afin d'inciter des enseignants à une pratique de formation continue pour renforcer leurs propres compétences.

### **Recommandations / suggestions**

Rechercher un équilibre dans la composition académique de l'équipe pédagogique au profit d'une proportion renforcée de professeurs titulaires d'un doctorat.

Favoriser l'actualisation des connaissances des enseignants, notamment par leur participation à des formations continues.

**Conformité au standard : Atteint**

### **Standard 4.3**

Les deux sexes sont représentés de manière équitable au sein du corps enseignant.

#### **Description**

Une forte disparité existe dans le corps enseignant entre hommes et femmes. 1/5 seulement des enseignants sont des femmes qui assument, toutefois, 1/3 des enseignements. La proportion hommes/femmes constatée est comparable à celle observée dans la composition des personnels enseignant des Hautes Ecoles Suisse.

Le module Finances voit ses enseignements uniquement assurés par des hommes.

A l'inverse, les fonctions de responsables de modules sont assurées majoritairement par des femmes (2/3).

#### **Analyse**

Si l'on considère les tendances observées par ailleurs dans les Hautes écoles, et l'objet de la formation qui traditionnellement est davantage investi par les hommes, les deux sexes sont représentés de manière équitable. Le fait que 2/3 des responsabilités de module échoient aux femmes montre la volonté de donner une place importante aux femmes dans le pilotage de cette formation.

**Conformité au standard: Atteint.**

## **Domaine 5 – Etudiants et étudiantes**

### **Standard 5.1**

Les qualifications requises pour l'admission et celles visées à la fin des études sont définies, communiquées et vérifiées.

#### **Description**

Les conditions d'admission sont clairement énoncées et communiquées.

La filière d'études est ouverte à un large éventail de diplômes issus des hautes écoles comme des universités. On constate qu'à l'entrée cette diversité de profils peut aussi se refléter dans les postes de direction occupés par les étudiants comme dans les domaines concernés par ces postes.

Le système de sélection prend en compte cette diversité et la valorise dans le recrutement.

Une procédure de démonstration de compétences, sur dossier, est mise en œuvre pour des personnes de plus de 30 ans ayant une expérience professionnelle mais ne répondant pas,



sur le plan académique, aux critères d'admission. Par ailleurs, une reconnaissance d'équivalence ou d'acquis est proposée aux étudiants ayant suivi des formations certifiées de niveau HES portant sur les mêmes thèmes que ceux proposés par le MAS. C'est dans ce cadre que peut être envisagée la reconnaissance de la formation des diplômés FDIS. Toutefois, l'absence de définition claire de la qualification qu'offre le MAS par rapport à celle qu'offrait le FDIS ne facilite pas l'exercice.

Par ailleurs, il n'existe pas de différenciation entre les processus de sélection mis en œuvre pour le MAS et pour le DAS.

### **Analyse**

On relève un grand écart entre la perception à l'interne et à l'externe des qualifications requises pour le DAS et pour le MAS tant à l'entrée qu'à la sortie. Dans le monde du travail cette différenciation n'est pas vraiment connue.

La diversité des profils réclame une plus grande personnalisation dans l'examen des parcours, notamment en s'appuyant sur la reconnaissance des acquis professionnels.

### **Recommandations / suggestions**

Personnaliser les critères d'admission, notamment par une meilleure prise en compte et un système de reconnaissance et de valorisation des acquis à l'entrée.

Donner un meilleur éclairage sur les qualifications requises au niveau DAS par rapport à celles du niveau MAS, ce qui ne peut que favoriser une meilleure reconnaissance du MAS au niveau fédéral.

**Conformité au standard: Partiellement atteint.**

## **Standard 5.2**

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est assurée et les principes de non-discrimination sont appliqués.
---

### **Description**

Dans la plaquette de présentation du programme, la HES-SO se donne comme objectif de favoriser l'accès des femmes aux postes de direction.

On a relevé les difficultés que rencontrent les femmes durant leur cursus de formation. Celles-ci semblent prises en compte par l'équipe pédagogique et les responsables de modules qui témoignent d'une grande ouverture pour trouver des solutions.

### **Analyse**

L'égalité des chances fait l'objet d'une attention particulière de la part des responsables du programme et se voit traduite dans la politique d'information et de sélection.

Les profils d'étudiants sont pris en compte sur des bases concrètes ce qui permet de trouver des solutions aux problèmes rencontrés et de procéder aux adaptations nécessaires, notamment dans les procédures d'évaluation.

**Conformité au standard: Atteint.**

#### **Standard 5.4**

Les étudiants disposent d'un encadrement approprié.

##### **Description**

Les étudiants expriment un fort degré de satisfaction par rapport à la formation reçue. Le suivi proposé en cours de formation favorisant la mutualisation de leurs expériences et de leurs compétences leur convient et produit des effets positifs de mise en réseau.

L'option a été prise d'attribuer un nombre d'heures plus important pour le suivi des mémoires.

L'encadrement s'opère de manières individuelle et collective, en présence des étudiants ou à distance par le biais d'une plateforme informatique. Par ailleurs, les responsables de la formation, comme les responsables de modules, sont disponibles tout au long de la formation pour répondre aux questions des étudiants.

##### **Analyse**

Les enseignants ont le souci de prendre en compte les besoins de formation des étudiants. L'encadrement semble adapté aux apprentissages et un suivi personnalisé permet d'accompagner l'étudiant dans sa formation.

**Conformité au standard: Atteint.**

### **Domaine 6 – Dotation en équipements et en locaux**

#### **Standard 6.1**

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

##### **Description**

Le cursus de la formation étant sujet à un accord de partenariat entre plusieurs sites de la HES-SO, et chapeauté par cette dernière, la formation peut disposer des infrastructures des écoles partenaires. Les locaux sont donc conçus et adaptés aux meilleures exigences en termes d'équipements nécessaires à ce type de formation.

Les divers sites de formation se situent à Genève, Yverdon, Sierre et Lausanne. En 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année les cours sont essentiellement regroupés sur le site de l'EESP à Lausanne. Le pilotage administratif à distance de la formation (réservation de salles ou de matériel) a pu

parfois engendrer des problèmes (salles trop étroites) mais ces incidents tendent à disparaître sur la durée.

Financièrement la pérennité de la formation est assurée aussi longtemps que demeure l'accord de partenariat entre les divers sites, leur implication financière respective faisant partie intégrante de l'accord.

### **Analyse**

Le contrat de partenariat entre les divers sites offre des garanties financières et matérielles optimales de faisabilité de la formation.

Les demandes des participants quant à la centralisation de la formation sur Lausanne en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année ont été prises en compte ; cela évite des déplacements trop conséquents, tout en maintenant une certaine itinérance en 1<sup>ère</sup> année. Une « rotation » des lieux de formation à moyen terme, incluant également les sites partenaires non inclus actuellement dans l'itinérance des lieux de formation, serait à étudier.

**Conformité au standard : Atteint**

## **5 Évaluation globale**

Le consortium d'institutions qui gère le MAS DSIS HES-SO démontre sa capacité à piloter dans la durée cette offre de formation. Il inscrit son action dans le cadre des missions et de la politique de la HES-SO. La partition des responsabilités de modules entre les différentes entités formant le consortium a tendance à réduire les marges de manœuvre des responsables de la formation, au risque de limiter leur capacité à être les garants de l'orientation générale de la formation et de l'atteinte de ses objectifs. Si différentes démarches contribuent à améliorer la qualité de la formation, le manque de formalisation du pilotage de l'assurance qualité interne constitue une limite de la garantie apportée à ces améliorations dans la durée.

Le MAS DSIS HES-SO est ciblé sur un profil de compétences délimité à la fonction de directeur d'institution et concerne des professionnels en poste. Il vise très clairement la professionnalisation des étudiants en leur permettant de consolider leurs compétences par l'appropriation de connaissances actualisées, de techniques et de méthodes éprouvées. Il répond aux exigences de la mise en œuvre du processus de Bologne et aux orientations validées pour les Hautes écoles spécialisées en Suisse.

L'équilibre budgétaire de l'offre de formation est en partie assuré par le couplage de deux qualifications: le MAS et le DAS dont les deux premières années sont communes. Un tel montage est acceptable à conditions de bien différencier les profils de compétences des deux niveaux de formation. Cela suppose aussi de bien différencier les conditions d'entrée dans l'un et l'autre des diplômes.

L'organisation de la formation, les contenus, les méthodes d'apprentissage privilégiées, les modalités d'évaluation de la formation sont adaptés au public et répondent aux normes national et international. L'entrée par l'analyse des pratiques et la mutualisation des

compétences entre directeurs en formation produit d'excellents effets de formation qui se poursuivent au delà de l'obtention du diplôme.

Le programme bénéficie d'un potentiel de ressources enseignantes différencié et de haut niveau. Un renforcement du volume horaire géré par des enseignants titulaires d'un doctorat apporterait une légitimité supplémentaire à cette offre de formation en même temps qu'elle apporterait des ressources pour développer une recherche interdisciplinaire finalisée aux besoins de ce secteur d'intervention.

## 6 Profil forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<p>Une gouvernance collégiale bien assumée entre les différentes institutions partenaires qui contribue à un métissage des cultures au service de la formation</p> <p>Des instances de régulation avec des responsabilités bien différenciées</p> <p>Une réelle volonté d'amélioration continue qui se traduit par des réalisations concrètes</p> <p>Un programme de formation correspondant bien aux missions de la HES-SO et tourné vers la professionnalisation</p> <p>Des objectifs de qualification clairs pour le MAS</p> <p>Des enseignants présentant un haut niveau de qualification et une forte implication dans le suivi des étudiants</p> <p>Une formation formelle qui favorise la formation informelle et son développement au delà de la qualification</p> <p>Des étudiants consultés sur les contenus à développer dans le cadre des modules</p> <p>Une forte implication de l'ensemble des acteurs du dispositif de formation</p>	<p>Une marge de manoeuvre trop faible des responsables de la formation pour garantir l'atteinte des objectifs de la formation face aux responsables de modules agissant au titre de diverses institutions</p> <p>Le nom des instances ne correspond qu'en partie à leurs rôles et à leurs compositions</p> <p>Un manque de pilotage et de libilité des mesures mises en oeuvre en matière d'amélioration</p> <p>Des objectifs de qualification mal différenciés entre MAS et DAS</p> <p>La nécessité de délimiter le profil de compétences du MAS pour bien le situer dans son environnement concurrentiel</p> <p>Des étudiants peu impliqués institutionnellement au niveau de l'organisation de la formation</p>

## **7 Résumé des recommandations et suggestions d'amélioration de la qualité**

### **Recommandations**

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

Etoffer la composition du comité pédagogique par la présence d'un ou plusieurs étudiants et alumnis.

Formaliser le pilotage de l'assurance qualité interne

### **Suggestions**

Personnaliser les critères d'admission, notamment par une meilleure prise en compte et un système de reconnaissance et de valorisation des acquis à l'entrée.

Rechercher un équilibre dans la composition académique de l'équipe pédagogique au profit d'une proportion renforcée de professeurs titulaires d'un doctorat.

Favoriser l'actualisation des connaissances des enseignants, notamment par leur participation à des formations continues.

## **8 Conclusion**

Le MAS DSIS HES-SO remplit les standards de qualité de l'OAQ dont certains à un niveau d'excellence. Les deux points sensibles d'amélioration que sont la différenciation des profils de compétences des diplômés DAS et MAS et une plus large implication des étudiants dans le pilotage de la formation devraient pouvoir être rapidement pris en compte par un consortium préoccupé d'un meilleur positionnement stratégique de l'offre MAS et par une équipe qui démontre son réel souci de répondre le mieux possible aux besoins des directeurs en formation.

Les experts recommandent une évaluation positive du MAS DSIS HES-SO.

Comme nous l'avions prévu, le comité pédagogique et le comité de pilotage se sont très vite mobilisés et ont mené une réflexion, après la visite sur site, sur la base des recommandations et suggestions énoncées. Le comité de pilotage a pris position sur quatre points d'amélioration tout en tenant compte de leurs contraintes perçues :

- la différenciation des compétences attendues en fin de formation entre DAS et MAS
- à défaut d'une implication des étudiants dans le comité pédagogique, des échanges plus suivis entre les étudiants et les directeurs du MAS afin de prendre en compte leur avis lors des décisions pédagogiques
- la mise en place d'une mémoire des améliorations apportées dans le cadre du pilotage de l'assurance qualité interne
- la clarification du rôle et de l'autorité des directeurs du MAS

Cet ensemble de décisions et la réactivité du consortium gestionnaire de cette formation nous renforcent dans notre conviction de soutenir l'octroi du label qualité de l'OAQ au MAS DSIS HES-SO.