

**SWISSUNI** 

Universitäre Weiterbildung Schweiz  
Formation continue universitaire suisse  
Formazione continua universitaria svizzera  
Swiss University Continuing Education

## **Recommandations pour le développement de la qualité des programmes de formation continue universitaire**

Master of Advanced Studies – MAS  
Diploma of Advanced Studies – DAS  
Certificate of Advanced Studies – CAS

Réalisées en partenariat avec l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ)

Approuvées lors de l'Assemblée générale de Swissuni le 2.10.2009



## **Table des matières**

|  |    |
|--|----|
| Avant-propos   | 4  |
| Schéma de développement de la qualité                        | 6  |
| Dimensions, objectifs et critères d'évaluation de la qualité | 9  |
| Analyse du contexte, environnement                           | 10 |
| Concept, objectifs   | 11 |
| Organisation, ressources                                     | 12 |
| Mise en œuvre, implémentation                                | 13 |
| Acquis de formation, output                                  | 14 |
| Transfert, impact  | 15 |
| Développement de la qualité                                  | 16 |
| Glossaire  | 17 |
| Références   | 18 |

## Avant-propos

L'approche du développement de la qualité conçue dans ce projet permet de stimuler la réflexion et d'offrir des repères aux responsables de la formation continue universitaire (FCU). Cette approche résulte d'une collaboration entre Swissuni (Association de formation continue universitaire suisse) et l'OAQ (Organe d'accréditation et d'assurance qualité des Hautes Ecoles suisses). Les concepts de qualité proposés représentent une vision commune des institutions membres de Swissuni d'une formation continue « idéale ». Ils se nourrissent de l'expérience des différentes institutions en matière de formation continue universitaire. Ils s'appuient notamment sur des initiatives et des modèles de qualité développés aux niveaux national et international (cf. références).

L'originalité de cette approche du développement de la qualité est qu'elle reflète les principaux processus clés de la réalisation d'un programme de formation continue de manière chronologique. L'approche prend en compte les différentes orientations possibles d'un programme, pour lesquelles correspondent des valeurs spécifiques. L'accent est mis sur des points de qualité. Comme sur une carte géographique, le modèle présente les structures et les caractéristiques du terrain de la FCU, sans pour autant imposer le chemin à suivre.

Le modèle comporte quatre « moments » essentiels, qui sont également pertinents pour d'autres systèmes de qualité dans le domaine de la formation et de l'éducation et sont donc largement reconnus:

*Impact* : le programme a pour but de construire et développer des connaissances et des compétences, de manière autant objective que subjective. Les connaissances et compétences acquises par les étudiants ont un impact sur leur vie professionnelle et sociale.

*Groupes cibles*: en termes d'objectifs, d'organisation, de méthodes et de culture d'apprentissage, le programme est taillé sur mesure pour le groupe cible.

*Flexibilité*: le programme est dynamique, il convainc par sa capacité d'adaptation aux besoins, en constante mutation, des étudiants ainsi qu'aux conditions qui évoluent de façon continue.

*Pertinence et partenariat*: le programme reflète l'état actuel de la recherche et les avis des spécialistes dans le domaine, notamment grâce à l'implication des groupes concernés et des organisations spécialisées.

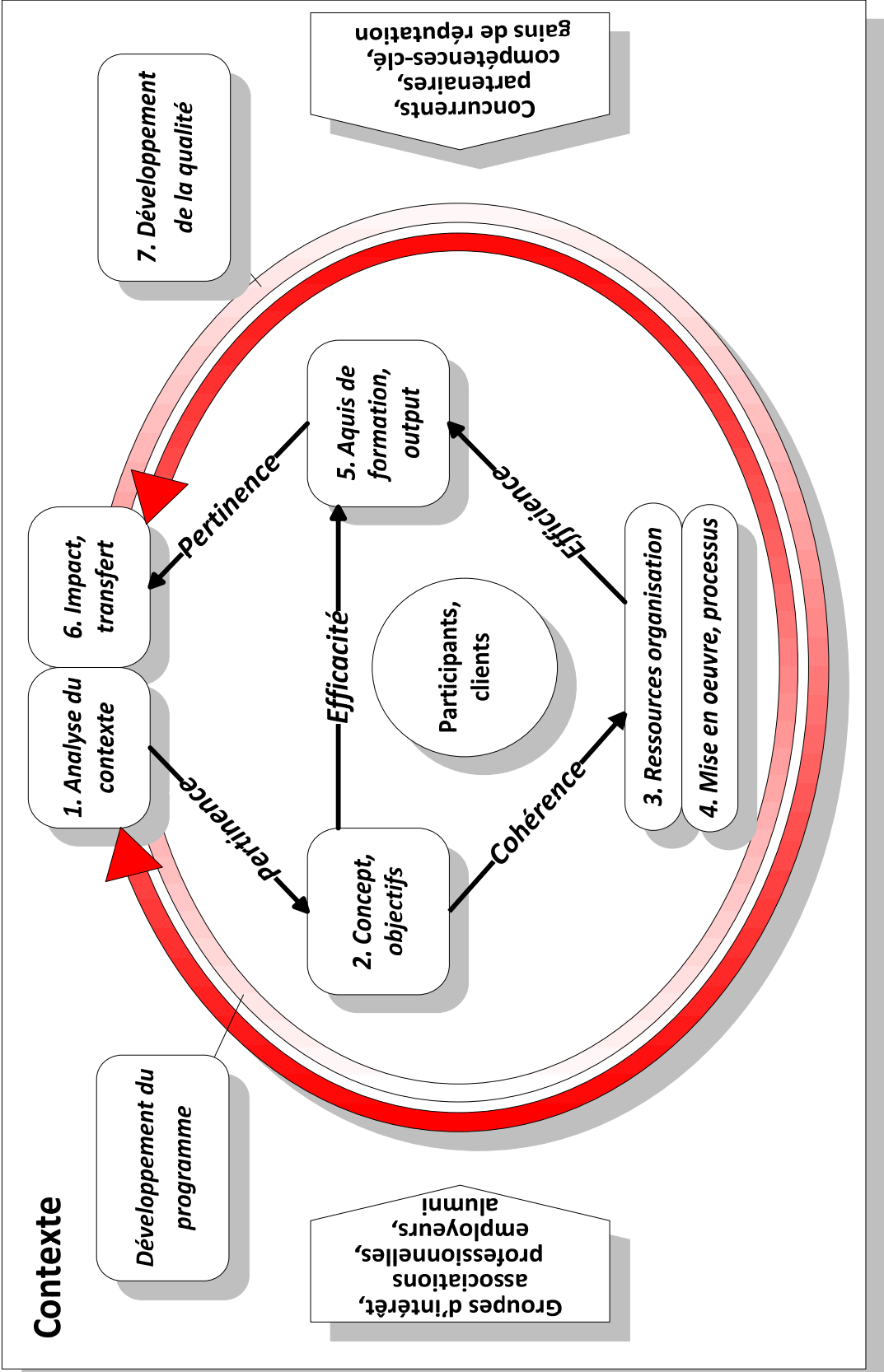
Elaboré comme un instrument de développement de la qualité, ce modèle peut être utilisé dans la gestion d'un programme ou par un centre de formation continue. Il peut ainsi servir de :

- Guide pour la discussion, la planification et la gestion de la qualité, par exemple lorsqu'il s'agit de mettre l'accent sur certains éléments de qualité dans les programmes, lors des préparatifs de vérification de la qualité d'un programme existant ou lors de l'élaboration de nouveaux programmes ;
- Référentiel pour la gestion et la description des domaines de prestation d'un programme de formation continue, plus concrètement par exemple lors de la rédaction d'un cahier des charges ;
- Outil stratégique pour affiner le profil et orienter l'auto-évaluation d'un programme de formation continue ou élaborer un système interne d'assurance qualité.

Le tableau synoptique de la page 7 illustre ce modèle. Le schéma montre les relations de cause à effet, les interactions et les processus d'une réalisation optimale du système. Ni trop détaillé ni trop sommaire – il permet d'identifier les « moments » forts de la qualité dans le processus et susciter la discussion. Cette approche générique compte sept dimensions clés pour lesquelles des objectifs de qualité sont décrits. Elle fonctionne comme un système de feedback. Pour chaque objectif de qualité, des critères d'évaluation sont formulés (comment mesure-t-on la réalisation des objectifs ?) et des sources de données possibles sont proposées (quels sont les documents permettant de démontrer que les objectifs sont atteints ?). Chacune des sept dimensions est illustrée par une série de mots-clé non exhaustive. Afin de souligner le caractère international de la démarche, les mots-clés sont présentés en anglais.

L'implication de l'OAQ dans l'élaboration de cette approche de développement de la qualité constitue une plus-value : les concepts de qualité utilisés peuvent être intégrés à de futures évaluations externes ou procédures d'accréditation dans le domaine de la formation continue.

## **Schéma de développement de la qualité**



## Schéma de développement de la qualité

Le schéma illustre le système multidimensionnel de développement de la qualité dans son contexte. Les éléments essentiels de la qualité sont la pertinence (conformité aux besoins / importance / signification pour les parties prenantes), la cohérence (cohérence des moyens par rapport aux objectifs), efficacité (appréciation des résultats du programme en fonction des ressources mises à disposition) et efficacité (degré de réalisation des objectifs).

Les flèches circulaires symbolisent les limites systémiques entre les Hautes Ecoles (HE) et l'environnement. On trouve à l'intérieur du système les quatre dimensions de qualité qui peuvent être directement influencées par le programme, c'est-à-dire (2) Concept et objectifs, (3) Organisation et ressources, (4) Mise en œuvre, (5) Acquis de formation et output (compétences acquises et résultats quantifiables) une fois le programme terminé. Elles sont relativement faciles à mesurer et sont au cœur de nombreux modèles de développements de la qualité et d'accréditations.

Pour la FCU, les deux dimensions suivantes sont particulièrement importantes : (1) Contexte (analyse du contexte) et (6) Impact et transfert, bien qu'elles soient souvent négligées dans les approches classiques de la qualité, parce qu'elles se trouvent à l'extérieur des limites du système et ne sont souvent mesurables que de manière indirecte. Plus encore que dans le domaine du premier cycle, les groupes concernés évaluent la qualité d'un programme par rapport à son impact sur la productivité du travail, la carrière, le développement personnel et le prestige.

Les principaux acteurs et contextes dont il faut tenir compte sont les participants ou les clients (cercle au centre), les groupes externes concernés comme les alumni, les employeurs et les associations professionnelles (flèche à gauche du cercle), et les compétences de base et les attentes des HE ainsi que leurs concurrents potentiels et les partenaires de coopération (flèche à droite du cercle).

La septième dimension de qualité (7) est une méta-dimension. Elle permet de garantir que les acquis de formation ont été systématisés, intégrés et sont mis en œuvre dans un processus continu d'amélioration.

Le développement de la qualité se déroule dans le sens contraire de celui d'un programme. Ce processus (sur le schéma sens contraire des aiguilles d'une montre) commence par l'analyse du contexte et se termine par l'évaluation de l'impact, dont les résultats doivent s'insérer dans la nouvelle analyse du contexte à venir. Le processus de développement de la qualité commence par l'impact et se déroule donc, dans le schéma en sens inverse, c'est-à-dire dans le sens des aiguilles d'une montre. Il s'agit donc, moins de l'impact obtenu grâce à certains acquis de formation, que des acquis nécessaires pour arriver à l'impact voulu. Il en va de même, bien sûr, pour toutes les étapes préalables.

Le grand avantage de cette approche est que les critères de qualité ne sont pas seulement adoptés pour une évaluation a posteriori, mais aussi utilisés à titre anticipatif comme directives et instruments destinés au développement de nouvelles offres. Si l'on tient compte, à bon escient, de ces critères dans la planification et la mise en œuvre d'un programme de FCU, il sera également plus facile de répondre aux critères de qualité.

## **Dimensions de la Qualité**

Mots-clés

Objectif qualité

Critères d'évaluation

Sources de données suggérées

## **Dimension 1 : Analyse du contexte, environnement**

### **Mots-clés**

Professional and social environment, labour and educational markets, trends, needs, profiles, facts and figures

### **Objectif qualité**

Les programmes de formation continue sont orientés vers les besoins et les attentes actuels et futurs des participants, des employeurs et des associations professionnelles. Ils s'inscrivent dans le marché de la formation continue et en fonction des intérêts et des compétences des hautes écoles et suivent l'évolution du contexte économique, social et culturel.

### **Critères d'évaluation**

- 1.1. Les acteurs concernés (par exemple : unités responsables, participants, alumni, organisations professionnelles, employeurs, centres de recherche) sont identifiés et, au besoin, impliqués dans la conception, la mise en œuvre et dans l'appréciation du programme.
- 1.2. La direction du programme identifie les principaux concurrents et les partenaires potentiels.
- 1.3. Le programme s'inscrit dans la mission et l'orientation stratégique de l'institution.

### **Sources de données suggérées**

- Instruments de planification
- Stratégies et business plan
- Etudes de marché
- Evaluations
- Analyses des besoins
- Sondage/consultation auprès des entreprises, des associations professionnelles et d'interlocuteurs clés
- Représentants de l'Université et partenaires au sein des comités directeurs et des commissions
- Sondage auprès des participants et alumni.

## **Dimension 2 : Concept, objectifs**

### **Mots-clés**

Planning and concept, good governance, corporate guidelines, business plan, goals, objectives, contents, target groups, admission, selection

### **Objectif qualité**

Les programmes de fcu reposent sur un concept cohérent et clair qui définit un public cible, un business plan, des objectifs de formation et des compétences à acquérir et qui estime l'impact du programme. Ils sont fondés sur les analyses de contexte et de marché. Ils sont orientés vers les besoins et les attentes des participants, de la société et de l'économie. Ils s'inscrivent dans les intérêts et les domaines de compétences des hautes écoles. Les programmes répondent aux exigences de la CRUS en matière de formation continue universitaire.

Les conditions d'admission et le processus de sélection sont acceptables, connus et respectés.

### **Critères d'évaluation**

- 2.1. Le programme répond aux Recommandations de la CRUS en matière de formation continue.
- 2.2. Un public cible et des objectifs de formation sont définis pour le programme. Ces objectifs sont formulés en termes de compétences professionnelles, liées à la fonction ou aptitudes personnelles.
- 2.3. Les conditions d'admission sont clairement définies et respectent les principes de non-discrimination. Elles sont publiées et appliquées.
- 2.4. Le plan d'études/curriculum, correspond aux objectifs de formation (contenus, méthodes et évaluation des connaissances).
- 2.5. Le programme est conçu de manière dynamique et adaptable.
- 2.6. Le programme dispose d'un concept financier

### **Sources de données suggérées**

- Concept, exposé des motifs
- Business plan, budget
- Directives, règlement
- Plan d'études, curriculum, compétences visées
- Information sur le dossier ECTS
- Conditions d'admission
- Concept sur la didactique et le contenu

## **Dimension 3 : Organisation, ressources**

### **Mots-clés**

Organization, human and material resources, good corporate governance and citizenship

### **Objectif qualité**

Les programmes disposent d'une structure organisationnelle appropriée, de ressources humaines, financières et d'infrastructures suffisantes et adaptées, de formateurs compétents dans leur domaine et en matière de didactique.

### **Critères d'évaluation**

- 3.1. Les responsables du programme disposent des compétences requises.
- 3.2. Les intervenants sont des experts académiques ou issus de la pratique. Ils sont compétents dans les domaines concernés. Ils pratiquent une pédagogie adaptée aux adultes.
- 3.3. Le programme dispose de ressources financières, d'infrastructure et de moyens pédagogiques adaptés aux objectifs fixés.
- 3.4. Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et communiqués à toute personne concernée.

### **Sources de données suggérées**

- Règlement d'organisation, règlement formation continue, règlements et directives des programmes.
- Business plan, liste des intervenants, indications sur les infrastructures
- Statistiques sur les participants
- Concepts et instruments de management de qualité
- Résultats des évaluations (satisfaction des participants)
- Qualification des intervenants

## **Dimension 4 : Mise en œuvre, implémentation**

### **Mots-clés**

Implementation, didactic, exams, processes, client relations, professional and teaching competences

### **Objectif qualité**

Les programmes sont de niveau scientifique et orientés vers la pratique professionnelle. La structure des programmes, la didactique, l'évaluation des acquis de formation et les processus administratifs sont adaptés aux participants et revus en fonction des besoins. Ils correspondent aux objectifs de formation des programmes.

### **Critères d'évaluation**

- 4.1. Le programme est de niveau scientifique et orienté vers la pratique professionnelle. Il intègre les connaissances scientifiques récentes et des pratiques professionnelles pertinentes.
- 4.2. La structure du programme est adaptée au public cible (programmes à plein temps/temps partiel, modularisation, etc.).
- 4.3. Les méthodes pédagogiques sont adaptées et prennent en considération la diversité des compétences des participants et leur situation professionnelle.
- 4.4. L'évaluation des acquis de formation se réfère aux objectifs de formation et aux compétences visées.
- 4.5. Les participants bénéficient d'un encadrement pendant la formation. Ils sont en mesure de se situer dans le processus d'apprentissage.
- 4.6. Il existe une information actualisée sur l'offre de formation.
- 4.7. Les procédures administratives sont efficaces et orientées client.

### **Sources de données suggérées**

- Règlements, Directives
- Matériel d'information, stratégie marketing
- Documentation, bibliographie
- Portfolio, modèle de processus d'apprentissage
- Plan d'études, Curriculum, Diploma Supplement
- Résultats d'évaluation du programme par les différents acteurs concernés (participants, intervenants, experts, employeurs, etc.)
- Liste de méthodes d'enseignement
- Modèle de processus (administratif)

## **Dimension 5 : Acquis de formation, output**

### **Mots-clés**

Learning outcomes, competencies, skills, abilities, output, attendance, graduation rate, cost-benefit, feedback culture

### **Objectif qualité**

Les responsables connaissent les résultats du programme et analysent son efficacité (évaluation des résultats en fonction des objectifs fixés) et son efficacité (analyse coût-bénéfice). Ils sont informés des acquis de formation, des coûts du programme et du degré de satisfaction des participants.

### **Critères d'évaluation**

- 5.1. L'output du programme (résultats) est évalué en fonction des objectifs fixés (efficacité) et en fonction des ressources engagées (efficacité).
- 5.2. Les acquis de formation (learning outcomes) des participants sont évalués en fonction des compétences visées.
- 5.3. La direction du programme analyse le degré de satisfaction des participants par rapport aux acquis de formation et aux diverses prestations fournies.

### **Sources de données suggérées**

- Evaluations des connaissances (examen, moyennes des notes)
- Portfolio d'apprentissage
- Autoévaluation par les participants
- Evaluation du programme par les participants, y compris effets inattendus et gains subjectifs
- Business plan, bilans
- Statistiques des participants et des diplômés
- Diploma Supplement

## **Dimension 6 : Transfert, impact**

### **Mots clés**

Market value, reputation, transfer, long-term benefit, career, value of the degree, recognition

### **Objectif qualité**

Les programmes bénéficient d'une large reconnaissance auprès des participants, alumni, employeurs, associations professionnelles. Ils constituent une plus value explicite pour les participants dans l'exercice de leur activité professionnelle et un effet positif sur leur carrière.

### **Critères d'évaluation**

- 6.1. Les participants et alumni attestent de l'impact positif des compétences acquises sur leur pratique professionnelle et/ou leur carrière.
- 6.2. Le programme est connu, voire reconnu, par les employeurs et les associations professionnelles.
- 6.3. Les associations professionnelles, les entreprises, les institutions et autres organisations intéressées soutiennent le programme financièrement ou autre.
- 6.4. Le programme répond à des besoins culturels, de société, sociaux ou économiques.

### **Sources de données suggérées**

- Sondage des participants, alumni et employeurs
- Prises de position de la part des associations professionnelles et des personnes clés

## **Dimension 7 : Développement de la qualité**

### **Mots-clés**

Quality development, quality concept, monitoring, quality culture, evaluation, self-evaluation, feedback loops

### **Objectif qualité**

Le développement de la qualité fait partie intégrante du programme. Il couvre toutes les phases du programme allant de sa création à l'analyse de son impact.

### **Critères d'évaluation**

- 7.1. Le programme s'appuie sur une approche qualité multidimensionnelle spécifique à la formation continue et orientée sur l'impact.
- 7.2. Les processus, les compétences et les responsabilités décisionnels en matière de développement de la qualité du programme sont fixés et communiqués à toute personne concernée.
- 7.3. Les responsables du programme disposent de moyens adaptés pour assurer le développement de la qualité.
- 7.4. Les résultats des évaluations sont analysés et pris en compte pour l'amélioration du programme

### **Sources de données suggérées**

- Approche ou concept pour le développement qualité
- Descriptions des processus
- Evaluations internes et externes
- Peer Reviews
- Processus de suivi de la mise en œuvre
- Revue de la mise en œuvre

## Glossaire

**Pertinence** : La pertinence d'un programme de formation continue universitaire (FCU) s'apprécie par rapport à la demande sociale et aux besoins des milieux professionnels. La pertinence met ainsi en lien les objectifs fixés par le programme de formation avec les attentes des différentes parties – participants, institution, société.

**Cohérence** : La cohérence définit la relation entre les moyens mis à disposition et les objectifs fixés par le programme de FCU. Elle permet ainsi de vérifier si les ressources humaines, financières et d'infrastructures sont suffisantes et adaptées à la diversité des programmes de FCU.

**Efficacité** : L'efficacité mesure les résultats atteints avec les objectifs fixés préalablement. Elle permet ainsi de donner une appréciation des connaissances et des compétences acquises eu égard aux objectifs de formation et aux qualifications qui ont été définis dans le cadre du programme.

**Effizienz** : L'effizienz mesure les résultats du programme de FCU en fonction des ressources engagées.

**Outcomes** : Résultats anticipés ou atteints d'un programme de FCU. Résultats directs d'un programme de formation auprès des étudiants et des enseignants.

**Student Learning outcomes** : Enoncé de ce qu'un apprenant est supposé savoir, comprendre et/ou être capable de faire à l'issue d'une période d'apprentissage

**Output** : Résultats d'un programme de FCU que l'on peut quantifier. Exemples: nombres de diplômés, taux de réussite, nombre de crédits ECTS, moyenne des examens, bénéfice du programme, etc.

**Impact** : Effets directs ou indirects, attendus ou inattendus, d'un programme de FCU sur les performances et la carrière professionnelles et sur le développement personnel des diplômés. L'impact peut être mesuré à l'aide d'indicateurs de type quantitatif (ex. Nombre de diplômés ayant trouvé un emploi, etc.) ou de type qualitatif (enquêtes auprès des alumni, des employeurs, des associations professionnelles, etc.)

## Références

- ABET. Leadership and Quality Assurance in Applied Science, Computing, Engineering, and Technology Education. [www.abet.org/](http://www.abet.org/)
- BEFLEX, EUCEN Conference Spring 2007, Workshop Report and Recommendations, Quality in University Lifelong Learning (ULL) and the Bologna process, [www.eucen.org/BeFlex/.../EUCENQualityworkshop3Report.pdf](http://www.eucen.org/BeFlex/.../EUCENQualityworkshop3Report.pdf)
- DGWF. 2005. Qualitätssicherung und Akkreditierung wissenschaftlicher Weiterbildung, Hamburg: November 2005
- EUA. 2008. European Universities' Charter on Lifelong learning. Brussels. [www.eua.be/publications/](http://www.eua.be/publications/)
- Evaluation criteria for professional courses, The Finnish Higher Education Evaluation Council-FINHEEC, Board of Professional Courses, 15.10.2004
- EQUAL. 2001. Designing and Managing Quality Project in University Adult and Continuing Education. [equipe.up.pt/RESOURCES/Equal\\_handbook.pdf](http://equipe.up.pt/RESOURCES/Equal_handbook.pdf)
- EQUIPE. European Quality in Individualised Pathways in Education, Socrates - Grundtvig 4 Project, 2002-2005. [equipe.up.pt/](http://equipe.up.pt/)
- EQUIPE Plus. European Quality in Individualised Pathways in Education – Plus, Socrates - Grundtvig 4 Project, 2005-2008. [www.equipeplus.org](http://www.equipeplus.org)
- EQUIPE Plus. Quality Learning Tool (QLT). Socrates - Grundtvig 4 Project, 2005-2008. [www.equipeplus.org](http://www.equipeplus.org)
- EQUIPE Plus. 2008. Getting to grips with university lifelong learning indicators, Performance indicators report. [www.equipeplus.org](http://www.equipeplus.org)
- OAQ. Akkreditierung im universitären Hochschulbereich der Schweiz. [www.oaq.ch/pub/de/03\\_01\\_00\\_akkredit\\_hochschul.php](http://www.oaq.ch/pub/de/03_01_00_akkredit_hochschul.php)
- Schweizerische Universitätskonferenz. Richtlinien der Schweizerischen Universitätskonferenz für die Akkreditierung im universitären Hochschulbereich vom 28. Juni 2007
- Schweizerische Universitätskonferenz. Richtlinien für die Qualitätssicherung an den schweizerischen universitären Hochschulen vom 7. Dezember 2006
- UNESCO, 2004, Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions, Papers on Higher Education, Bucharest
- UNI-QM. European University Quality Management Tools for Lifelong Learning. [www.uniqm.net](http://www.uniqm.net)
- Weiterbildungsstellen der Schweizer Hochschulen. 1996. Qualitätsgrundsätze der universitären Weiterbildung vom 18. September 1996. [www.swissuni.ch/documents/Qualitatsgrundsätze\\_1996](http://www.swissuni.ch/documents/Qualitatsgrundsätze_1996)

## **Groupe de travail Swissuni – OAQ**

Ahidoba de Franchi Mandscheff  
Service formation continue, Université de Genève  
ahidoba.defranchi@unige.ch

Hans-Rudolf Frey  
Zentrum für Weiterbildung, ETH Zürich  
hansruedi.frey@zfw.ethz.ch

Martin Liechti  
Advanced Study Centre, Universität Basel  
martin.liechti@unibas.ch

Valérie Liechti  
Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen  
Hochschulen (OAQ)  
valerie.liechti@oaq.ch

Rayk Sprecher  
Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Luzern  
rayk.sprecher@unilu.ch

**SWISSUNI** 

Universitäre Weiterbildung Schweiz  
Formation continue universitaire suisse  
Formazione continua universitaria svizzera  
Swiss University Continuing Education

swissuni.ch