

L'évaluation des programmes de formation
à l'Université de Genève

Cadre d'évaluation des programmes de formation

Version Septembre 2023

Contacts

Administration et logistique des évaluations

Bureau exécutif du Bureau qualité

bureau-qualite@unige.ch

Accompagnement et conseil pédagogique

Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage

sea@unige.ch

Table des matières

1. L'évaluation des programmes de formation à l'UNIGE	4
2. Buts et objectifs	6
3. Procédures d'évaluation	7
4. Principes	8
5. Responsabilités	9
6. Dimensions et critères d'évaluation de la qualité	11
7. Déroulement du processus.....	12
8. Communication de l'information	25
10. Ressources	26
Références.....	27
Sigles et acronymes	28

Liste des figures

FIGURE 1. Phases de l'évaluation standard des programmes

FIGURE 2. L'évaluation standard des programmes en un coup d'œil

FIGURE 3. Phases de l'évaluation consolidée des programmes

FIGURE 4. L'évaluation consolidée des programmes en un coup d'œil

1. L'évaluation des programmes de formation à l'UNIGE

Contexte international

La Déclaration de Bologne (1999) a institué un processus de réforme en profondeur de la formation universitaire, menant à la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Parmi les actions visées par cet engagement de coopération européenne, la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur constitue un pilier important pour la réalisation des objectifs poursuivis. Il existe au niveau européen une volonté de favoriser le développement de la qualité dans les hautes écoles, notamment par les cadres nationaux de qualifications et les systèmes d'assurance qualité. Aussi, des références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'EEES ont été énoncées par le Réseau européen pour le management de la qualité dans l'enseignement supérieur (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA), adoptées en mai 2005 et révisées en 2015 par les ministres des 45 pays qui participent au processus de Bologne, dont la Suisse.

Contexte national

En Suisse, des prescriptions fédérales et cantonales règlementent l'assurance qualité au sein des institutions universitaires : la Loi sur l'université du 13 juin 2008 (LU, art. 25) et la Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE, art. 27) prescrivent l'adoption de systèmes internes d'assurance qualité.

La Conférence universitaire suisse (CUS), conformément aux critères de l'ENQA, a fixé des exigences minimales pour les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles universitaires. L'approche de la qualité dans le système universitaire suisse se fonde également sur des principes énoncés par la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) repris aujourd'hui par Swissuniversities¹.

Des audits de la qualité ont été réalisés tous les quatre ans de 2004 à 2014. Avec l'introduction de la LEHE le 1^{er} janvier 2015, les audits de qualité dans les hautes écoles helvétiques ont été remplacés par l'accréditation institutionnelle. Celle-ci est obligatoire pour obtenir le droit à l'appellation « université » et les subventions fédérales. L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ, anciennement OAQ) a pour mandat d'examiner le système d'assurance qualité interne des hautes écoles.

Contexte institutionnel

La démarche qualité est une priorité affirmée du plan stratégique de l'Université et l'évaluation des programmes de formation en est un élément important.

L'évaluation des programmes de formation s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue prévue par la politique qualité de l'Université de Genève (UNIGE)². Depuis 2009,

¹ Swissuniversities est la conférence des rectrices et recteurs de l'ensemble des hautes écoles suisses conformément à la LEHE

² La politique qualité de l'UNIGE est présentée sur le site unige.ch/qualite.

l'UNIGE évalue systématiquement ses programmes de formation de base, approfondie et continue. La périodicité de cette évaluation est fixée à 10 ans. La notion de programme de formation (ci-après, programme) désigne toute structure d'enseignement décernant un grade universitaire dans le cadre d'une formation de base ou approfondie (Certificat, Bachelor, Master, Doctorat) ou dans le cadre d'une formation continue (Diploma of Advanced Studies, Certificate of Advanced Studies, Master of Advanced Studies) auquel le nom de l'Université de Genève est associé.

Le présent cadre définit l'évaluation des programmes de l'Université de Genève. Il se réfère aux lignes directrices et standards énoncées par les agences internationales, européennes et nationales d'assurance de la qualité dans l'éducation supérieure. Concrètement, il s'harmonise avec les éléments de référence de l'ENQA (ESG, 2015), de l'AAQ (2015, 2016) et du nqf.ch-HS (2011). Il respecte également les dix principes de qualité énoncés par la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) en 2008. Il tient compte du bilan des expériences menées au cours des dernières années à l'UNIGE et s'inspire des bonnes pratiques menées à l'interne et par nos collègues d'autres institutions.

Le Cadre d'évaluation des programmes se veut un outil évolutif, amené à être enrichi constamment par la rétroaction des personnes engagées dans une démarche d'évaluation à l'Université de Genève et les nouvelles tendances en matière d'assurance qualité. Les données recueillies dans ce cadre pourraient ainsi être utilisées pour le pilotage de l'institution et à des fins de recherche.

2. Buts et objectifs

Buts

L'évaluation des programmes a pour but de faire régulièrement le point et améliorer la qualité des programmes de l'Université de Genève participant ainsi à développer la culture qualité au sein des programmes. La démarche d'évaluation offre à chaque programme l'occasion de valoriser ses atouts et d'affirmer sa place dans le paysage académique national et international. Elle lui permet également d'identifier des voies de développement et de s'adapter aux contextes, en constante évolution, dans lesquels il s'insère.

Par conséquent, l'évaluation des programmes vise à :

- instaurer une culture qualité et une dynamique de progrès au sein de l'Université ;
- ancrer le positionnement des programmes dans leurs différents contextes ;
- renforcer l'attractivité des programmes et de l'Université ;
- valoriser les étudiant-es, collaborateurs et collaboratrices de l'Université ;
- soutenir l'enseignement et la formation ;
- optimiser les ressources allouées aux programmes ;
- améliorer l'efficacité de gouvernance et du fonctionnement des programmes ;
- assurer la transparence des programmes et de l'institution.

Objectifs

Les objectifs généraux ciblés par l'évaluation des programmes sont les suivants :

1. Analyser le positionnement du programme dans le paysage régional, national et international ;
2. Identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces du programme (analyse SWOT);
3. Dégager des éléments permettant d'éclairer la prise de décision stratégique aux différents niveaux ;
4. Soutenir le développement et l'amélioration continus de l'institution.

Ces objectifs généraux sont complétés par des objectifs spécifiques au programme concerné.

3. Procédures d'évaluation

L'évaluation des programmes est un outil de pilotage pour le programme. Le processus est une occasion de réflexion et de bilan du programme. Elle est aussi un outil de gouvernance tant pour le/la Décanat/Direction que le Rectorat et doit permettre de statuer sur des points sensibles. À l'UNIGE deux typologies d'évaluation des programmes sont mises en place : une évaluation dite « standard » (environ 6 mois) et une évaluation dite « consolidée » (environ 1 an). Alors que la première est activée systématiquement par défaut, la deuxième peut être requise en complément ou en remplacement de l'évaluation standard par la direction du programme, le Décanat ou le Rectorat.

Evaluation standard

L'évaluation standard comprend une auto-évaluation qui se fait sous la forme d'une analyse bilan des forces / faiblesses / opportunités / menaces (SWOT, en français FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) du programme selon les dimensions qualité de référence avec une proposition de plan d'action.

Sur la base du rapport d'auto-évaluation du programme, du préavis du Bureau qualité et de l'avis du/de la Décanat/Direction, le Rectorat peut décider d'accepter avec ou sans modifications le plan d'action proposé, ou de refuser le plan d'action et déclencher une évaluation consolidée.

Le processus d'évaluation standard est clôturé avec la décision d'acceptation du Rectorat, après la vérification des modifications demandées le cas échéant. Le plan d'action fait l'objet d'un suivi.

Evaluation consolidée

L'évaluation consolidée comprend un rapport d'auto-évaluation basé sur le principe de preuves. Chaque dimension-clé du programme est analysée sur la base des données présentées et commentées dans le rapport. Une expertise externe avec visite *in situ* et un plan d'action complètent la démarche.

Par rapport à l'évaluation standard, les aspects du rapport d'auto-évaluation à compléter sont : l'analyse commentée pour chaque dimension qualité, l'ajout de preuves qui clarifient les affirmations présentées dans le rapport. De plus, l'intervention d'expert-es externes permet d'avoir un regard complémentaire et critique sur l'analyse et la situation du programme. Le travail de réflexion effectué pour l'évaluation standard peut être intégré dans l'évaluation consolidée.

Le processus d'évaluation est clôturé avec la décision d'acceptation du plan d'action par le Rectorat, après la vérification des modifications demandées le cas échéant. Le plan d'action fait l'objet d'un suivi.

4. Principes

L'évaluation des programmes à l'UNIGE s'effectue en conformité avec les principes qui orientent sa conception :

- Les démarches d'évaluation reposent principalement sur une **auto-évaluation** réalisée sous la direction du/de la responsable du programme. C'est sur ce premier jugement que s'appuient les avis du Bureau qualité et du/de la Décanat/Direction. L'évaluation consolidée fait aussi intervenir des expert-es externes qui apportent un point de vue complémentaire à l'évaluation ;
- L'évaluation est **adaptée** le plus possible aux particularités et besoins du programme. Le poids accordé aux dimensions d'évaluation, de même que le choix des sources de données peuvent varier ;
- Les **certifications, accréditations et labellisations** de qualité d'organismes externes reconnus, acquises par le programme au cours des quatre dernières années, tiennent lieu d'évaluation. L'ensemble du dossier de certification est remis au Bureau exécutif du Bureau qualité, qui peut demander tout complément nécessaire.

Son déroulement :

- La démarche d'évaluation est **interactive**, fruit d'un engagement commun du programme, du Décanat/Direction, du Rectorat et du Bureau qualité. Un accompagnement personnalisé est offert aux personnes impliquées et ce depuis la séance d'introduction jusqu'à la mise en œuvre du plan d'action ;
- Lors de l'évaluation d'un programme commun à plusieurs universités, la procédure est conduite par l'une des universités concernées selon sa propre démarche. Toutefois afin de garantir l'**implication concertée** de chaque partenaire, le comité d'évaluation est composé selon le principe d'équité, la documentation produite souligne le caractère conjoint de l'évaluation et le plan d'action est validé par l'ensemble des rectorats concernés et la documentation souligne le caractère conjoint de l'évaluation. Lors d'une évaluation consolidée, les objectifs spécifiques de l'évaluation sont définis conjointement.

Ses finalités :

- L'engagement dans une démarche d'évaluation représente un investissement pour le programme, puisque les conclusions qui en découlent permettent de faire des choix stratégiques dans une **perspective d'amélioration** ;
- L'évaluation constitue un point de départ au **dialogue** entre les parties impliquées, qui réfléchissent ensemble à l'avenir du programme ;
- L'évaluation mène à des propositions d'**actions concrètes** permettant d'accroître la qualité du programme.

5. Responsabilités

La responsabilité de la démarche d'évaluation est partagée par plusieurs protagonistes, à savoir : le ou la responsable du programme, le Rectorat, le/la Décanat/Direction, le Bureau qualité et, dans le contexte de l'évaluation consolidée, le comité d'expertise.

Responsable du programme

Le ou la responsable du programme évalué s'engage à collaborer activement avec le Bureau exécutif du Bureau qualité pour assurer le bon déroulement de la démarche. Il/elle est en charge de l'auto-évaluation. Il/elle s'adjoit un comité chargé de procéder à la rédaction du rapport d'auto-évaluation et du plan d'action.

Cette personne communique au sein du programme les informations encadrant le processus d'évaluation et celles en résultant et rend régulièrement compte au Bureau exécutif du Bureau qualité de l'avancement du plan d'action validé.

Rectorat

L'ensemble du processus d'évaluation est placé sous la responsabilité du Rectorat. Il valide le système d'évaluation des programmes et la documentation associée. Il alloue les moyens et ressources nécessaires au bon déroulement de la démarche. Le Rectorat assure une présence lors de la séance d'introduction pour les deux typologies d'évaluation et lors des séances d'introduction et de clôture de la visite des expert-e-s pour l'évaluation consolidée. Il approuve la composition du comité d'expertise pour l'évaluation consolidée, rédige les mandats et assume la rétribution des expert-es. Il étudie la documentation produite et prend position, valide le plan d'action et vérifie sa mise en œuvre. Il délègue la responsabilité de la gestion de l'évaluation des programmes au Bureau exécutif du Bureau qualité.

Décanat/Direction

Les Décanats/Directions sont impliqués tout au long de la procédure d'évaluation. En premier lieu, ils/elles sont sollicités à intervalles réguliers pour identifier les programmes à évaluer selon les priorités établies et indiquer, en deuxième lieu, la démarche d'évaluation souhaitée. Pour l'évaluation standard, leur présence à la séance d'introduction collective est recommandée. Ils/elles sont impliqués dans l'étude du rapport d'auto-évaluation et du préavis du Bureau qualité. Leur avis sur la procédure, le contenu de l'analyse et une recommandation de décision concernant le plan d'action sont transmis au Rectorat. Pour l'évaluation consolidée, il/elle assure une présence lors de la séance d'ouverture et la séance de clôture de la visite du comité d'expertise.

Bureau qualité et Bureau exécutif du Bureau qualité

Le Bureau qualité est l'instance du Rectorat qui a la charge de proposer et de garantir la mise en œuvre d'une politique institutionnelle de la qualité. Dans ce contexte, il est responsable du développement de l'ensemble du processus d'évaluation. Pour l'évaluation standard, il est chargé

de l'examen du rapport d'auto-évaluation et de la rédaction du préavis concernant le respect de la procédure. Dans ce sens, il fournit des recommandations et signale des points de vigilance. Le Bureau exécutif du Bureau qualité, par le biais de la présidence du Bureau qualité, statue sur les évaluations à conduire et leur planification. Il initialise les séances du processus d'évaluation et assure les échanges d'information et de documentation. Il assure aussi un lien entre le programme évalué et le Rectorat. Pour l'évaluation consolidée, il se charge de la logistique liée à la visite des expert-es, veille au respect des délais établis et accompagne la démarche. Une fois l'évaluation terminée, il recueille les impressions et recommandations des personnes impliquées en vue d'améliorer le processus. Il effectue régulièrement le suivi de l'avancement du plan d'action. Le Bureau exécutif du Bureau qualité délègue au Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage l'accompagnement et le conseil pédagogique tout au long du processus d'évaluation.

Comité d'expertise

Dans le cadre d'une procédure d'évaluation consolidée, le comité d'expertise a pour mandat d'évaluer le programme par une étude approfondie du rapport d'auto-évaluation et un constat *in situ*. Il pose un regard externe et critique sur l'analyse et les conclusions du rapport d'auto-évaluation, vérifie que la description contenue dans le rapport correspond à la réalité constatée sur place et donne un avis sur la pertinence et la faisabilité des propositions de développement formulées dans le rapport d'auto-évaluation. Il présente ses principales conclusions et formule des recommandations dans un rapport d'évaluation externe, élaboré selon un canevas mis à sa disposition.

6. Dimensions et critères d'évaluation de la qualité

L'Université de Genève met à disposition des comités d'auto-évaluation un référentiel de qualité pour guider le travail d'analyse. Loin d'être un modèle rigide à suivre, ce référentiel se veut une proposition qui puisse être adaptée selon les spécificités des formations.

Les **dimensions-clés** sont les aspects qui contribuent à la qualité d'une formation. Chaque comité d'auto-évaluation est libre de choisir les dimensions pertinentes pour analyser la qualité de son programme et le poids relatif de chacune. Il peut ainsi écarter les dimensions non applicables et ajouter de nouvelles dimensions.

Les **critères** déclinent les dimensions en cibles à atteindre. Ces cibles se concrétisent différemment d'un programme à l'autre. Les comités d'auto-évaluation peuvent réécrire des critères et en ajouter de nouveaux pour mieux refléter les particularités d'un programme ou intégrer des objectifs spécifiques.

Les **pistes de réflexion** peuvent guider l'interprétation des critères. Elles visent à inspirer le travail d'analyse, sans être prescriptives ni exhaustives. Pour apprécier l'atteinte d'un critère, chaque équipe peut considérer les pistes correspondant à la réalité de son programme, écarter les autres et en considérer de nouvelles.

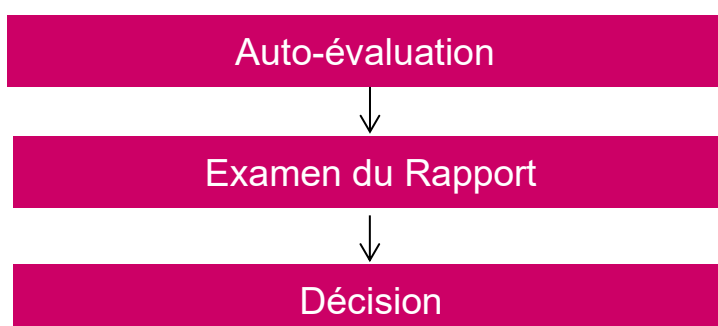
Ce référentiel se veut un outil au service de la créativité des équipes pour définir ce qui fait la qualité de leurs programmes, en cohérence avec les valeurs de l'UNIGE.

7. Déroulement du processus

Évaluation Standard

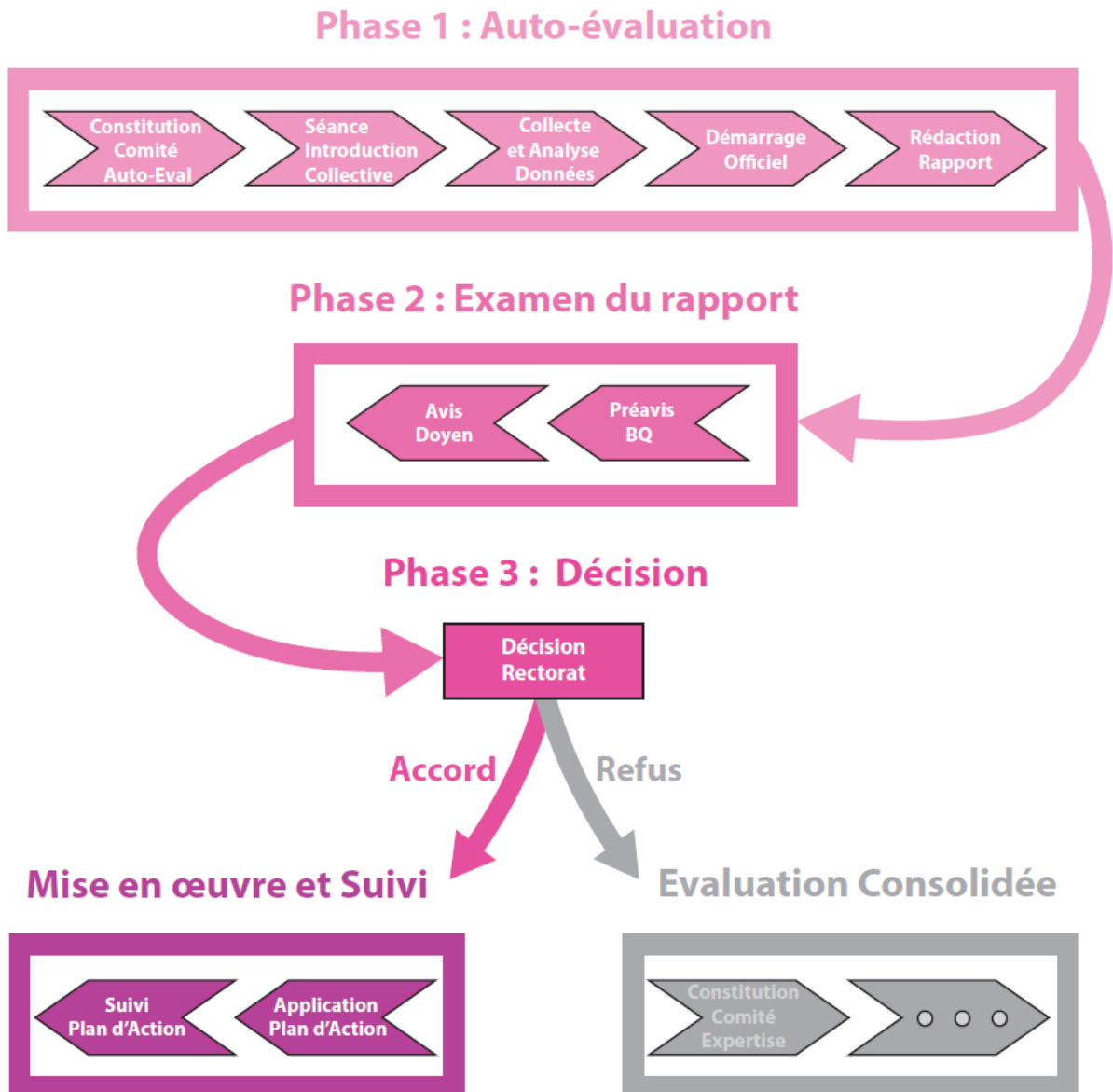
La Figure 1 illustre le processus d'évaluation standard, qui se déroule sur plusieurs phases dont, en premier lieu, une analyse du programme effectuée par un comité ad hoc. Le produit de cette auto-évaluation est soumis à l'étude de relecteurs/trices, membres du Bureau qualité et du/de la Décanat/Direction pour examen et avis sur plusieurs niveaux : procédure, contenu, et résultat de l'évaluation. Finalement, le Rectorat examine le rapport du programme et les avis émis par le Bureau qualité et le/la Décanat/Direction et conclue la procédure. En accord avec la conclusion de la procédure, le programme s'engage à mettre en application le plan d'action validé ou entame une démarche d'évaluation consolidée.

FIGURE 1. Phases de l'évaluation standard des programmes



La Figure 2 ci-après offre, sous forme de schéma, un aperçu des étapes relatives aux phases de l'évaluation standard, selon l'ordre de réalisation.

FIGURE 2. L'évaluation standard des programmes en un coup d'œil



Cette section décrit les étapes constitutives de chacune des phases du processus d'évaluation standard.

Phase 1 : Auto-évaluation

Constitution d'un comité d'auto-évaluation

Suite à la demande d'évaluation formulée par le programme, le Décanat ou le Rectorat, le ou la responsable du programme constitue un comité chargé de procéder à l'auto-évaluation et de rédiger le rapport d'auto-évaluation. La composition du comité d'auto-évaluation doit être la plus représentative possible de celle du programme. Elle est communiquée au Bureau exécutif du Bureau qualité avant la séance d'introduction collective. Un canevas est fourni au/à la responsable du programme pour la constitution du comité d'auto-évaluation. En préparation de la séance d'introduction, ce comité est invité à prendre connaissance du *Référentiel de qualité pour les programmes UNIGE*, en vue de déterminer les dimensions et critères qui sont pertinents pour apprécier la qualité du programme et ceux qui ne le sont pas.

Séance d'introduction collective

Une séance d'introduction est organisée par le Bureau exécutif du Bureau qualité deux fois par an. Cette introduction est collective : elle s'adresse aux personnes impliquées dans les programmes qui démarrent une évaluation standard au même moment. Il est particulièrement utile que les membres du comité d'auto-évaluation soient présents lors de cette rencontre. Les documents encadrant l'évaluation, de même que les outils développés pour la soutenir, sont fournis à la personne responsable du programme.

Collecte et analyse des données

L'évaluation de la qualité d'un programme se base sur des données qualitatives et quantitatives. Des sources variées peuvent être consultées (rapports d'activité, d'audit, résultats d'évaluation, questionnaires, statistiques, règlements, etc.) afin d'exploiter les données déjà disponibles. Les données produites par les services communs de l'Université sont fournies au programme ainsi que tous les documents encadrant l'évaluation. Une liste des services qui peuvent être mis à contribution pour la collecte de données est également mise à disposition. Il est recommandé au comité de déterminer le plus rapidement possible si des démarches complémentaires de collecte de données seront nécessaires.

Démarrage officiel

Cette étape, effectuée par échange de courriels, marque formellement le début de l'évaluation. Elle a pour but de rappeler au programme les étapes de la démarche d'évaluation, d'en préciser les objectifs généraux et spécifiques et de convenir des échéances par l'établissement d'un calendrier. Elle est aussi l'occasion de confirmer les dimensions et critères pertinents pour évaluer le programme.

Rédaction du rapport d'auto-évaluation

L'auto-évaluation constitue la pierre angulaire de l'évaluation. Elle consiste en une réflexion critique sur la situation d'un programme et conduit à un rapport dans lequel ses principales dimensions sont évaluées au regard des critères établis. Les membres des corps enseignants, étudiantin ainsi qu'administratif et technique doivent être informés de la démarche d'évaluation en cours et de la possibilité d'y contribuer.

Le temps consacré à la rédaction de ce rapport est donc un moment privilégié pour réfléchir à la valeur et à l'avenir du programme. Toutes les opinions exprimées par les membres des différents corps associés au programme doivent y être reflétées.

Le rapport d'auto-évaluation contient au minimum :

- l'analyse des dimensions-clés,
- un bilan sur le modèle SWOT (en français FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces),
- un plan d'action intégrant des propositions pour le développement et l'amélioration du programme qui reflètent les objectifs généraux et spécifiques fixés lors du démarrage officiel de la procédure.

Il est accompagné par une documentation d'appui à l'auto-évaluation qui contient au minimum :

- une fiche descriptive du programme,
- la liste des critères utilisés et des sources consultées pour l'auto-évaluation,
- la description de la méthodologie utilisée,
- les annexes (les sources citées dans le rapport).

Il est recommandé de joindre le règlement d'études, le plan d'études, le diagramme SWOT, les résultats d'enquêtes et autres documents sous forme d'annexes ou de liens.

Une lecture en continu ou à la fin de la rédaction du rapport est effectuée par le Pôle SEA. Des modifications pourraient être demandées.

Un canevas intégrant des conseils de rédaction est mis à disposition du comité d'auto-évaluation.

Phase 2 : Examen du rapport

Préavis du Bureau qualité

Le rapport d'auto-évaluation est transmis aux relecteurs/trices, membres du Bureau qualité pour examen et rédaction du préavis concernant le respect de la procédure. Il peut aussi fournir des recommandations et signaler des points de vigilance qui seront transmis au/à la Décanat/Direction.

Avis du/de la Décanat/Direction

Le rapport d'auto-évaluation et le préavis du Bureau qualité sont transmis ensuite au/à la Décanat/Direction pour étude sur plusieurs niveaux. Le/la Décanat/Direction analyse le rapport au niveau de la procédure et indique si le rapport est conforme ou à compléter ; il/elle se prononce quant au contenu et sur la suite de la démarche. Plus concrètement, il/elle émet son avis quant à la faisabilité du plan d'action et peut émettre des remarques à ce sujet. En fonction de ses constats, il/elle peut suggérer une évaluation consolidée du programme de formation.

Phase 3 : Décision

Décision du Rectorat

Le Rectorat examine le rapport d'auto-évaluation du programme ainsi que le préavis Bureau qualité et l'avis du/de la Décanat/Direction. La décision du Rectorat peut indiquer l'acceptation du plan d'action (avec ou sans modification) ou la nécessité d'effectuer une évaluation consolidée du programme. La décision est diffusée à la direction du programme et son Décanat.

Mise en œuvre et suivi du plan d'action

Application du plan d'action

La mise en œuvre du plan d'action permet des améliorations concrètes du programme relatives aux points identifiés. Le ou la responsable du programme a la charge d'implanter le plan d'action, de commenter annuellement l'évolution de sa mise en œuvre dans le rapport d'activité de son UER ou UPER cadre et de faire parvenir au Bureau exécutif du Bureau qualité un document faisant état de l'avancement du plan d'action. Le Rectorat est ainsi régulièrement informé du développement du programme par l'intermédiaire du Bureau exécutif du Bureau qualité.

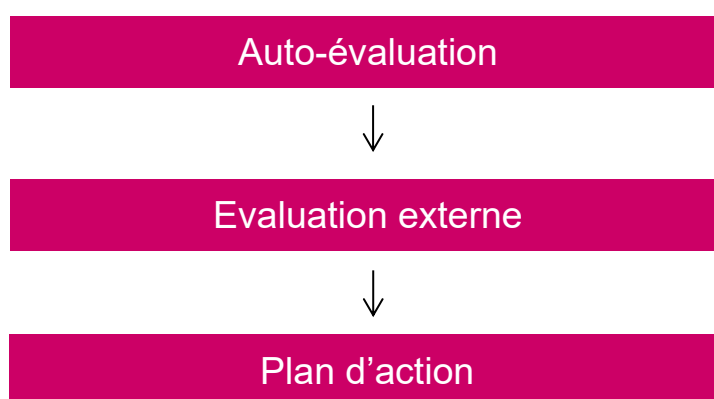
Suivi du plan d'action

Ce suivi annuel permet de faire le bilan des objectifs atteints, des actions entreprises et de leurs impacts sur la formation. Il permet également d'identifier les obstacles à l'implantation de certaines mesures, le cas échéant. En cas de non-respect des engagements ou de non-atteinte des objectifs visés, le Rectorat peut convenir avec le ou la responsable du programme des ajustements à apporter au plan d'action.

Evaluation Consolidée

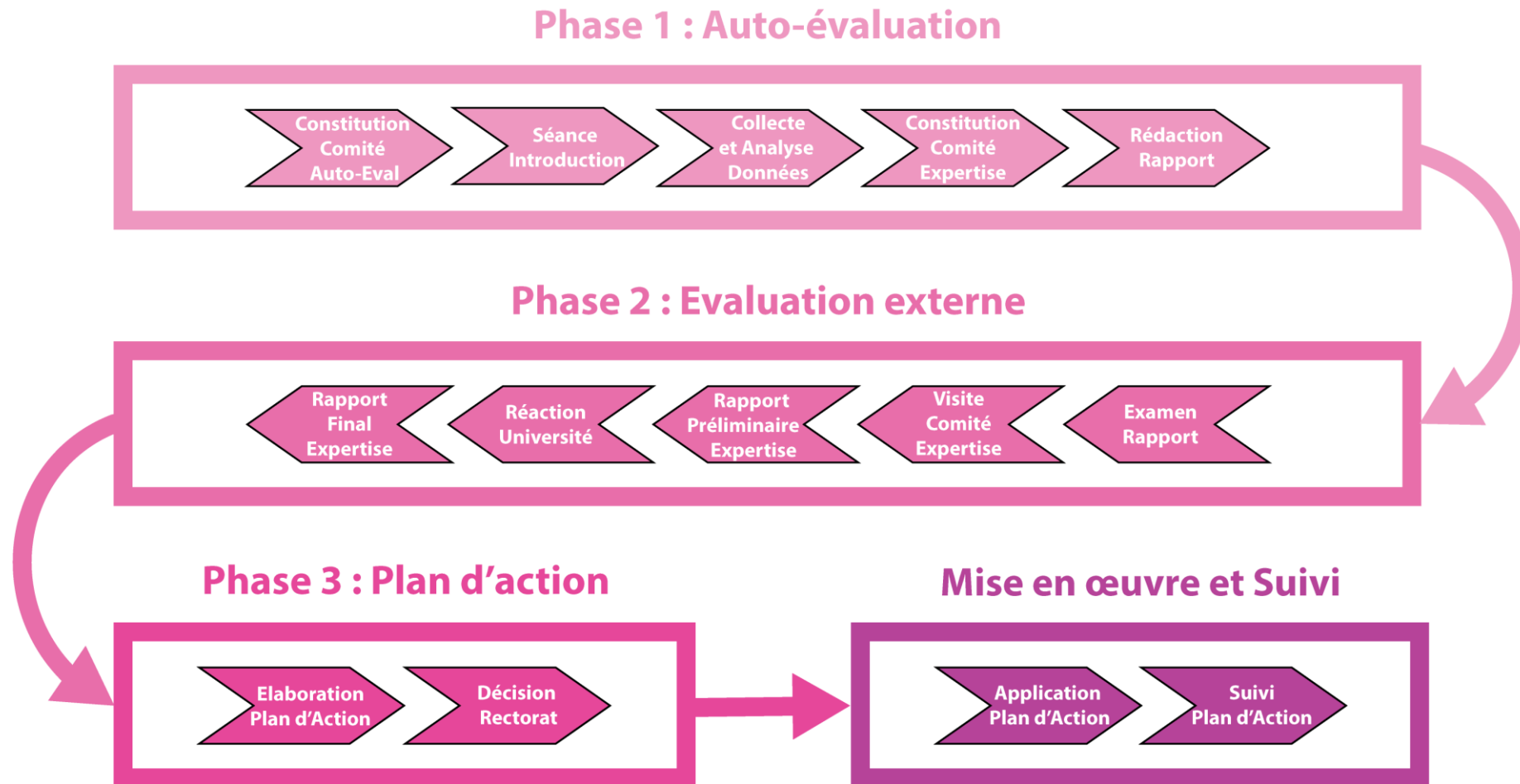
La Figure 3 illustre le déroulement du processus d'évaluation consolidée, qui comporte trois phases. Suite à son lancement, l'évaluation se fonde d'abord sur une auto-évaluation menée à l'interne par les personnes directement concernées. Si le programme a précédemment fait l'objet d'une évaluation standard, l'auto-évaluation vise à compléter et étoffer l'analyse initialement effectuée. Le programme fait ensuite l'objet d'une évaluation externe. Puis, à la lumière des constats et recommandations issus des deux premières phases d'évaluation, un plan d'action est élaboré par le ou la responsable du programme et validé par le Rectorat. Suite à la clôture de l'évaluation, ce plan d'action est mis en œuvre et fait régulièrement l'objet d'un suivi pour assurer le développement et l'amélioration du programme.

FIGURE 3. Phases de l'évaluation consolidée des programmes



La Figure 4 ci-après offre sous forme de schéma un aperçu des étapes qui constituent les phases de l'évaluation consolidée, dans leur ordre de réalisation.

FIGURE 4. L'évaluation consolidée des programmes en un coup d'œil



Cette section décrit les étapes constitutives de chacune des trois phases du processus d'évaluation consolidée.

Phase 1 : Auto-évaluation

Constitution d'un comité d'auto-évaluation

La constitution du comité d'auto-évaluation suit les mêmes consignes que celles fournies pour l'évaluation standard.

Si l'évaluation consolidée suit l'évaluation standard, les mêmes personnes du comité d'auto-évaluation peuvent être sollicitées.

Séance d'introduction

Une séance d'introduction est organisée par le Bureau exécutif du Bureau qualité entre les parties impliquées. Il est particulièrement utile que les membres du comité d'auto-évaluation soient présents lors de cette rencontre. Cette dernière, qui marque formellement le début de l'évaluation, a pour but de présenter la démarche d'évaluation, d'en préciser les objectifs généraux et spécifiques et de convenir des échéances. Elle est aussi l'occasion de déterminer les dimensions et critères pertinents pour évaluer le programme et de communiquer la constitution du comité d'auto-évaluation. Les documents encadrant l'évaluation, de même que les outils développés pour la soutenir, sont fournis à la personne responsable du programme.

Si l'évaluation consolidée suit une évaluation standard, cette séance d'introduction est facultative.

Collecte et analyse des données

La collecte et analyse des données suit les mêmes consignes que celles fournies pour l'évaluation standard.

Constitution du comité d'expertise

Le comité d'expertise est composé en principe de 3 personnes, dont la compétence, l'expérience et le rayonnement professionnel sont reconnus.

La composition du comité d'expertise répond aux exigences suivantes (plusieurs exigences pouvant être réunies par une même personne) :

- les expert-es sont indépendant-es et libres de parti pris ; dans la mesure du possible, ces personnes proviennent d'autres institutions et n'entretiennent pas ou n'ont pas entretenu de collaborations importantes avec l'entité concernée par le programme évalué ;
- une personne au moins est spécialiste du domaine ;

- une personne au moins possède une expérience attestée en enseignement et/ou direction académique ;
- une personne au moins possède une expérience en matière d'accréditation ou d'évaluation externe ;
- une personne au moins possède une excellente connaissance de l'Université de Genève sans toutefois être forcément spécialiste du domaine (il peut par exemple s'agir d'une personne ayant récemment accédé au statut de professeur-e honoraire ou ayant participé à une démarche d'évaluation institutionnelle). Cette personne est désignée par le Bureau exécutif du Bureau qualité ;
- les expert-es ont une maîtrise du français suffisante pour prendre connaissance des documents institutionnels encadrant l'évaluation des programmes.

Selon les caractéristiques et particularités du programme, le comité peut être constitué de professeur-es d'université, de chercheurs/euses, de représentant-es du domaine professionnel concerné, d'expert-es de la pédagogie, de la formation à distance ou de l'assurance qualité, etc. Les membres du comité d'expertise sont tenus de déclarer par écrit ce qui, à leurs yeux, pourrait constituer un conflit d'intérêt avant d'entreprendre l'évaluation.

Le ou la responsable du programme envoie au Bureau exécutif du Bureau qualité une liste ordonnancée et motivée de plusieurs personnes (entre 4 et 6) ayant le profil recherché pour composer le comité d'expertise, en joignant le curriculum vitae de chacune. Le Bureau exécutif du Bureau qualité peut proposer l'ajout d'un-e 3^e expert-e non spécialiste du domaine. Le Rectorat étudie ces choix et valide la composition du comité d'expertise. Le Bureau exécutif du Bureau qualité vérifie les disponibilités et propose la présidence à l'un-e des membres, qui possède idéalement une expérience d'évaluation externe et est responsable de coordonner les actions du comité.

Rédaction du rapport d'auto-évaluation

Si l'évaluation consolidée suit une évaluation standard, les éléments présentés dans le rapport d'auto-évaluation précédent doivent être repris et complétés.

Le rapport d'auto-évaluation permet au comité d'expertise de fonder son appréciation et constitue la base du plan d'action visant l'amélioration et le développement du programme. Le temps consacré à la rédaction de ce rapport est donc un moment privilégié pour réfléchir à la valeur et à l'avenir du programme. Toutes les opinions exprimées par les membres des différents corps associés au programme doivent y être reflétées.

Le rapport d'auto-évaluation consiste en une analyse critique des dimensions-clés associées à la qualité du programme. Ce travail de réflexion mène à une appréciation de ces dimensions au regard des critères établis et à un bilan sur le modèle SWOT (en français FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Le rapport se conclut par des propositions pour le développement et l'amélioration du programme qui reflètent les objectifs généraux et spécifiques fixés lors de la séance d'introduction. Un canevas intégrant des conseils de rédaction est mis à disposition du comité d'auto-évaluation.

Le rapport d'auto-évaluation est précédé d'un sommaire d'une page qui synthétise les éléments-clés du document. Il est accompagné d'annexes qui illustrent de manière détaillée le contenu du rapport et favorisent sa compréhension. Elles permettent d'étayer l'appréciation de la qualité des dimensions évaluées et contiennent l'ensemble des documents consultés ainsi que la totalité des données brutes produites et traitées lors de l'élaboration du rapport.

Le rapport d'auto-évaluation est envoyé aux relecteurs/trices, membres du Bureau Qualité. S'il y a lieu, cette instance adresse au comité d'auto-évaluation une demande de modifications à apporter au document. Le comité d'expertise et les personnes qui participent à la visite reçoivent le rapport d'auto-évaluation finalisé.

Phase 2 : Evaluation externe

L'évaluation externe consiste à solliciter l'avis d'expert-es indépendant-es. Il est attendu du comité d'expertise qu'il analyse le rapport d'auto-évaluation, examine la situation du programme lors d'une visite *in situ* et communique la synthèse de son évaluation et ses recommandations dans un rapport d'évaluation externe. Le mandat à l'intention du comité d'expertise précise la nature de la tâche qui lui est dévolue.

Examen du rapport d'auto-évaluation par le comité d'expertise et organisation de la visite

Après confirmation des accords de participation, les expert-es reçoivent les documents nécessaires à leur préparation et le contrat, signé par le Recteur, qui précise les objectifs de l'évaluation et les prestations attendues du comité d'expertise. Le comité d'expertise reçoit ensuite le rapport d'auto-évaluation du programme et procède à une lecture approfondie et critique du rapport et des annexes.

En parallèle, le ou la responsable du programme propose un plan de visite qui recueille toutes les informations utiles à son bon déroulement, notamment les activités, les horaires, les lieux et les participant-es. Ce plan est transmis au Bureau exécutif du Bureau qualité, qui s'assure que le comité d'expertise le reçoive avant la visite. Si le comité souhaite apporter des changements au plan établi, les demandes sont communiquées au Bureau exécutif du Bureau qualité. Le plan de visite définitif est ensuite diffusé à l'ensemble des personnes concernées.

Les expert-es sont rémunéré-es par le Rectorat, qui prend aussi en charge les frais encourus (transport, hébergement, nourriture). L'administration et la logistique liées à la venue du comité d'expertise sont assumées par le Bureau exécutif du Bureau qualité.

Visite du comité d'expertise

Le comité d'expertise effectue une visite sur place d'une durée habituelle d'un jour et demi ou deux jours. Le but de cette visite est de lui permettre de vérifier et d'approfondir les éléments consignés dans le rapport d'auto-évaluation. Elle lui offre l'occasion de demander tout complément d'information nécessaire et de s'imprégner des particularités propres au programme et du contexte dans lequel il s'insère, cela afin de pouvoir porter un jugement fondé sur sa qualité.

La visite commence par une séance d'accueil et se termine par une séance de clôture. Entre ces deux moments officialisés par des procès-verbaux, les expert-es se rendent sur les lieux d'enseignement et s'entretiennent avec les participant-es, selon le déroulement prévu dans le plan de visite.

Le comité d'expertise s'entretient avec les représentant-es de la direction du programme, de l'UER ou UPER concernée, voire de l'Université, et des corps enseignant, étudiantin (actuel et passé), ainsi qu'administratif et technique. Si cela est jugé pertinent, les personnes responsables de la qualité, de la mobilité, de la coordination et planification des études, des finances, des questions d'égalité, de la formation continue, de même que les partenaires externes des milieux économiques, notamment, peuvent également être interviewés.

Les rencontres ont généralement lieu dans une même salle, sous forme d'entretien individuel ou de groupe d'une durée d'une à deux heures. Lorsque plusieurs personnes sont interviewées en même temps, il est recommandé de constituer des groupes de petite taille (environ 4 personnes) et d'adapter la durée de l'entretien.

Si certains groupes ne peuvent pas être représentés lors de la visite, il peut être convenu d'autres modalités de consultation (entretien téléphonique, échange de courrier, etc.) pour que les expert-es puissent les consulter.

Des locaux peuvent être particulièrement examinés (laboratoires, centres de calculs, bibliothèques, etc.) et d'autres tâches peuvent être accomplies par les expert-es au cours de leur visite (assister à des cours, prendre connaissance de projets de recherche, etc.).

Des moments sont prévus en cours de visite pour permettre aux expert-es de comparer leurs observations et de préparer une synthèse. A la fin de la visite, le comité d'expertise présente ses premières impressions, conclusions et recommandations dans un compte rendu oral lors de la séance de clôture. Cette séance réunit l'ensemble des participant-es de la visite et leur offre la possibilité d'apporter des précisions susceptibles de modifier la perception du comité d'expertise.

Le compte rendu représente une forme préalable et orale du rapport d'évaluation externe, de façon à ce que le travail de rédaction puisse s'y appuyer. Il marque officiellement la fin de la visite et est communiqué par le président ou la présidente du comité d'expertise.

Rédaction du rapport préliminaire du comité d'expertise

Le rapport est le fruit d'un effort commun et doit être approuvé par tous les membres du comité d'expertise. Si des divergences subsistent sur des éléments importants, celles-ci sont mentionnées dans le rapport. Le président ou la présidente du comité endosse la responsabilité de la rédaction du rapport et peut déléguer une partie de la rédaction à l'un ou l'autre des membres du comité.

Le contenu du rapport se fonde sur les documents produits lors de l'auto-évaluation et les faits relevés lors de la visite. Particulièrement, les expert-es apprécient les dimensions du

programme dans une perspective locale, nationale et internationale. Par ailleurs, plus qu'un jugement fondé sur des faits passés, le rapport s'inscrit dans une perspective de développement. Il est rédigé de façon constructive, met l'accent sur les capacités d'adaptation du programme et offre des pistes de réflexion pour son évolution.

Dans son rapport, le comité d'expertise décrit le déroulement de l'évaluation externe et donne son avis sur la phase d'auto-évaluation préalablement réalisée. La vérification factuelle des informations consignées dans le rapport d'auto-évaluation est complétée par une analyse critique de l'interprétation qui en a été faite. La qualité de chaque dimension du programme est appréciée sur la base des critères établis. Les expert-es donnent leur avis sur la pertinence et la faisabilité des propositions de développement formulées dans le rapport d'auto-évaluation en tenant compte des principales forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées. Enfin, des recommandations concrètes pour la consolidation du plan d'action sont formulées. Le rapport est précédé d'un résumé (« executive summary ») d'une page qui synthétise les éléments-clés du document.

Réaction de l'Université

Le ou la responsable du programme, le Décanat et les relecteurs/trices, membres du Bureau qualité prennent position (quant à la forme du rapport, l'adéquation aux objectifs de l'évaluation, le respect du mandat, etc.) et suggèrent des modifications au rapport préliminaire.

Rédaction du rapport final du comité d'expertise

Suite à cette prise de position, le comité d'expertise finalise son rapport. Il n'est pas tenu de prendre en considération toutes les réactions de l'Université. Le président ou la présidente du comité adresse au Recteur une lettre d'accompagnement du rapport final, qui précise les modifications qui ont été apportées et justifie, le cas échéant, les éléments de la prise de position de l'Université qui n'ont pas été pris en considération.

Phase 3 : Plan d'action

Elaboration d'un plan d'action par le ou la responsable du programme

En s'appuyant sur les constats et recommandations formulés par le comité d'auto-évaluation et le comité d'expertise, le ou la responsable du programme propose un plan d'action pour les quatre années à venir. Il ou elle peut reprendre les propositions de développement émises dans le rapport d'auto-évaluation et les ajuster en fonction du retour des expert-es.

Il s'agit de proposer des pistes d'amélioration et de développement sous forme d'actions concrètes, conformes au rapport de planification au niveau de la faculté, en identifiant pour chacune les responsables, les moyens nécessaires et en élaborant un calendrier de réalisation. Le ou la responsable du programme peut s'inspirer du canevas de plan d'action élaboré à cet effet.

L'élaboration du plan d'action est l'occasion de prendre position par rapport à l'avis des expert-es. Le plan d'action est remis au Bureau exécutif du Bureau qualité. Une réaction

formelle au rapport final du comité d'expertise peut y être jointe. Le plan d'action est accompagné d'une note explicative pour les recommandations du comité d'expertise qui n'ont pas été suivies, le cas échéant.

Le plan d'action est discuté lors d'une séance réunissant les représentant-es du programme, de l'UER ou UPER concernée, du Rectorat et du Bureau exécutif du Bureau qualité. Cette séance fait l'objet d'un procès-verbal. Des modifications au plan d'action peuvent être demandées avant transmission au Rectorat.

Décision du Rectorat

L'ensemble des documents du processus d'évaluation est transmis au Rectorat. La décision du Rectorat peut indiquer l'acceptation du plan d'action, avec ou sans modification. Celle-ci est diffusée à la direction du programme et son Décanat.

Mise en œuvre et suivi du plan d'action

Les modalités de mise en œuvre et suivi du plan d'action sont les mêmes que celles pour l'évaluation standard.

8. Communication de l'information

La communication autour des objectifs, du déroulement, des responsabilités et des finalités de cette démarche est importante car elle favorise l'implication des personnes concernées pendant et après l'évaluation. Par conséquent, le ou la responsable de programme est invité-e à informer l'ensemble des corps associés au programme de l'évaluation en cours et de la possibilité d'y contribuer le cas échéant. Le Bureau exécutif du Bureau qualité met à disposition des exemples de messages électroniques pouvant être utilisés à cette fin par le ou la responsable du programme.

La communication de l'information dans le cadre de l'évaluation des programmes respecte les principes de confidentialité et de transparence. Toutes les personnes participant à l'évaluation d'un programme traitent de façon confidentielle les informations en leur possession. Aucune diffusion des résultats n'est faite sans le consentement explicite du Rectorat et du ou de la responsable du programme.

La transmission des documents, à l'exception des lettres officielles et mandats envoyés par courrier, se fait électroniquement.

Les données et les documents significatifs sont conservés dans les archives du Rectorat.

9. Retour d'expérience

A la fin du processus d'évaluation, le Bureau exécutif du Bureau qualité recueille l'opinion des personnes impliquées (Décanats/Directions, responsables de programme, membres du comité d'auto-évaluation et expert-es) sur la conception et le déroulement de l'évaluation. Les données sont traitées de manière confidentielle et l'anonymat des personnes est respecté. Ces informations sont utilisées pour l'amélioration continue de la démarche d'évaluation.

Afin de favoriser le partage d'expériences et de pratiques à propos de l'évaluation des programmes, le Bureau exécutif du Bureau qualité propose de mettre en relation les personnes impliquées dans un processus d'évaluation.

10. Ressources

Collaborateurs et collaboratrices du programme

Il est recommandé d'estimer, en amont du processus, les ressources à allouer à la démarche d'évaluation (temps, personnes, espaces de travail, etc.). L'implication des étudiant-es et des collaborateurs et collaboratrices étant essentielle au bon déroulement et à la qualité de l'évaluation produite, celle-ci doit être encouragée et prise en compte dans l'organisation des emplois du temps.

Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage

Le Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage (pôle SEA) offre un accompagnement personnalisé aux responsables de programme et aux membres du comité d'auto-évaluation. Il peut apporter son aide pour la constitution des comités d'expertise et d'auto-évaluation de même que pour la collecte de données complémentaires. Il peut mettre à contribution son expertise en matière pédagogique lors de l'élaboration du rapport d'auto-évaluation et du plan d'action. Il peut également accompagner la mise en œuvre des mesures de nature pédagogique prévues dans le plan d'action.

Documentation

En complément du présent cadre, des canevas et outils visant à faciliter et encadrer la démarche d'évaluation des programmes ont été élaborés. Les canevas sont conçus pour fournir aux personnes impliquées dans l'évaluation d'un programme les informations pratiques leur permettant de mener à bien les tâches qui leur sont dévolues. Quant aux outils, ils comprennent des aide-mémoires et des modèles pour les documents à produire sous forme de canevas, téléchargeables en format Word.

La documentation, disponible sur le site memento.unige.ch, comprend des informations générales, relatives à la démarche d'évaluation, destinées aux responsables de programme ainsi qu'aux comités d'auto-évaluation. Ces documents doivent être interprétés comme des balises visant à assurer l'uniformité des évaluations menées au sein de l'Université ; néanmoins, ils peuvent être adaptés afin de tenir compte des particularités et besoins du programme évalué.

Références

AEQES. *Evaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique. Informations pratiques – Documents utiles*. Bruxelles : AEQES, 2010.

CRUS. *Recommandations de la CRUS pour le renouvellement coordonné de l'enseignement des hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne*. Version du 1 octobre 2008 avec modification du 1er février 2010 et du 2 février 2012.

CRUS. *Cadre national de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch-HS)*. Version actualisée du 20 septembre 2011.

CRUS. *La qualité dans le système universitaire : l'approche suisse*, novembre 2008.

CUS. *Directives de la Conférence universitaire suisse du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (RS 414.205.2)*.

ENQA. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). Brussels, Belgium.

EUA. *Policy Statement on Quality and Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Bruxelles : European University Association, octobre 2010.

AAQ. *Accréditation institutionnelle. Guide et documentation*, 5 juin 2015.

SWISSUNI. *Recommandations pour le développement de la qualité des programmes de formation continue universitaire*, 2009.

UNESCO. *Assurance Qualité Externe : options pour les gestionnaires de l'enseignement supérieur*. Paris : Institut international de planification de l'éducation, 2011.

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE. *Evaluation des cursus*. Lausanne : Cellule qualité de l'UNIL, octobre 2010.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. *Protocole – Évaluation périodique des programmes d'études*. Montréal : Vice-rectorat, Affaires académiques, avril 2011.

Sigles et acronymes

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (anciennement OAQ).
AEQES	Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur.
CRUS	Conférence des Recteurs des Universités Suisses.
BQ	Bureau Qualité.
ECTS	European Credits Transfer System.
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur.
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education.
Pôle SEA	Pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage.
LEHE	Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.
LU	Loi sur l'Université.
nqf.ch-HS	Cadre national de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses.
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (devenu l'AAQ au 1 ^{er} janvier 2015).
UER	Unité d'enseignement et de recherche.
UNIGE	Université de Genève.
UPER	Unité principale d'enseignement et de recherche.