

Les normes d'excellence dans l'enseignement et la formation en administration publique

Département des affaires économiques et sociales des
Nations Unies / Association internationale des Ecoles et
Instituts d'Administration

Cellule de travail sur
les normes d'excellence dans l'enseignement et la
formation en administration publique

Rapport final

Mai 2008

Préface

La Cellule de travail sur les Normes d'Excellence dans l'enseignement et la formation en administration publique a vu le jour en juillet 2005 sous l'impulsion de la Division de l'Administration publique et de la Gestion du Développement, Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies (NU) en partenariat avec l'Association internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA). Ses membres ont été désignés par Guido Bertucci, Directeur de la Division de l'Administration publique et de la Gestion du Développement (NU) et Turgay Ergun, Président de l'AIEIA de l'époque. Cette cellule s'est réunie pour la première fois à Côme, en Italie, puis successivement à Varsovie et Bruxelles. Plusieurs de ses membres ont en outre participé ou tenu des réunions ouvertes lors de nombreuses conférences dans diverses régions du globe.

Pour le compte de la Cellule de travail, les NU ont lancé une large enquête sur les instituts d'enseignement et de formation en administration publique menée par Jide Balogun. Elles ont également apporté leur soutien à la préparation du volume Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training rédigé par Allan Rosenbaum et John-Mary Kauzya. Les NU et la Cellule de travail ont en outre commissionné plusieurs études parmi lesquelles

- “National Organizational Arrangements for Delivering Public Administration Education and Training” par Natalya Kolisnichenko.
- “Quality Standards in Public Administration Education and Training” par Theo van der Krogt.
- “Public Affairs Education: Adding Value in the Public Interest” par Kathryn E. Newcomer.
- “Standards of Public Administration Education and Training in Selected Countries in Asia” par R.K. Mishra
- “Quality Assurance in the Rising International Market for Public Affairs Education” par Laurel McFarland.

Ce document propose la liste finale des normes d'excellence retenues par la Cellule de travail en matière d'enseignement et de formation en administration publique. Il inclut également une série de critères qui peuvent permettre aux institutions d'évaluer leurs progrès en matière d'application des normes d'excellence ainsi qu'une check-list qu'elles peuvent utiliser pour faciliter l'intégration des normes à leur structure.

Les membres de la cellule sont bien évidemment conscients que ces normes d'excellence ne s'appliquent pas de façon uniforme et similaire à toutes les situations. Nous pensons cependant que la plupart d'entre elles peuvent s'appliquer à un grand nombre de situations. Nous concevons également que certaines normes, de même que certains des critères d'évaluation, conviendront mieux ou moins bien selon la polyvalence proposée par les programmes de formation et d'enseignement auxquels ils doivent s'appliquer.

Voici la liste de l'ensemble des membres de la cellule de travail :

- Allan Rosenbaum, Chairperson of the UNDESA/IASIA Task Force, Current President of IASIA and Director of the Institute for Public Management and Community Service at Florida International University (FIU), Miami, Florida, USA;
- Guido Bertucci, Co-Convenor of the Task Force and Director, Division for Public Administration and Development Management/United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA);
- Turgay Ergun, Co- Convenor of the Task Force and Director General, Public Administration Institute for Turkey & the Middle East, (TODAIE), Ankara, Turkey, and immediate Past President of IASIA, Brussels, Belgium;
- Barbara Kudrycka, Minister of Higher Education and Science, Government of Poland, Warsaw, Poland;
- Natalya Kolisnichenko, Associate Professor, Department of European Integration Odessa Regional Institute of Public Administration, National Academy of Public Administration Office of the President, Odessa, Ukraine;
- Blue Wooldridge, Professor, L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs, Virginia Commonwealth University, Department of Political Science and Public Administration, Richmond, Virginia, USA.
- Theo van der Krogt, Secretary General, European Association for Public Administration Accreditation, Twente, Netherlands;
- John Mary Kauzya, Chief, Governance Systems and Institutions Unit in the Division of Public Administration and Development Management/United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA);
- Ludmila Gajdosova, Executive Director, Network of Schools and Institutes of Public Administration of Central and Eastern Europe, Bratislava, Slovakia;
- Jide Balogun; formerly Director General of the Administrative Staff College of Nigeria and InterRegional Advisor with the U.N.;
- R.K. Mishra, Senior Professor and Director, Institute of Public Enterprise, Osmania University, India;
- Bianor Cavalcanti, Director, Brazilian School of Public Administration, Gertulio Vargas Foundation, (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, Brazil;
- Mark Orkin, Director General, Southern African Management Development Institute (SAMDI), Pretoria, South Africa;
- Margaret Saner, Director Institutes Initiative CAPAM – Commonwealth Association for Public Administration and Management, United Kingdom;

Introduction

Les citoyens recherchent des services de grande qualité ce qui exige un haut niveau de performance de la part du secteur public. Pour atteindre ce haut niveau de performance, les employés du secteur public doivent faire preuve d'un niveau de compétence élevé et bénéficier d'une préparation de qualité. Les institutions qui forment et préparent ces employés doivent par conséquent toujours viser l'excellence puisque, à n'en pas douter, l'amélioration de la gouvernance passe nécessairement par une préparation adéquate des administrateurs publics.

Dans une des publications antérieures de la Cellule de travail, Excellence and Leadership in the Public Sector: the Role of Education and Training, le co-rédacteur du volume et Président de la Cellule de travail, Allan Rosenbaum, formule en quelques lignes l'objectif final de la Cellule de travail :

L'objectif de ce travail commun est de développer des normes objectives qui définissent la nature de l'excellence dans le domaine de l'administration publique et de la formation. Ces normes devraient idéalement permettre à chaque institution de s'évaluer et, de cette façon, de déterminer les ressources dont elle aura besoin pour atteindre ses objectifs en matière d'excellence.¹

Ce dernier point insiste sur le fait que les normes proposées ici sont destinées à être utilisées pour l'autoévaluation d'un processus d'apprentissage et ne sont en aucun cas une unité de mesure pour porter un jugement sur les programmes de formation ou les institutions. Dans la même publication, Blue Wooldridge propose un ensemble de caractéristiques communes aux écoles et instituts d'administration qui manifestent un haut niveau de performance et se base sur cet ensemble de caractéristiques pour développer des critères d'évaluation de l'excellence dans l'enseignement et la formation en administration publique². Parmi les multiples caractéristiques propres aux organisations hautement performantes proposées par Wooldridge citons notamment :

- L'engagement envers une vision et une mission clairement définies
- La primauté de services de qualité pour le client
- La légitimation de la mission des employés
- La mise en valeur de la diversité
- Une communication efficace

Ces caractéristiques sont communes à toutes les organisations hautement performantes, qu'il s'agisse d'agences du secteur public ou d'institutions d'enseignement et de formation. Leur implémentation constitue cependant un défi de taille pour toutes ces organisations, défi auquel la Cellule de travail a tenté d'apporter une solution en développant les normes d'excellence qui suivent. Guido Bertucci, Directeur de la Division de l'Administration publique et de la Gestion du Développement aux N.U., souligne que l'initiative N.U./ AIEIA est partie du principe que l'enseignement et la formation en administration publique doivent être conçus et appliqués dans

¹ Rosenbaum, et al. 2007: p. viii

² Wooldridge 2007

le but d'amener les futurs et actuels responsables publics à être en mesure de faire face efficacement aux problématiques majeures qui touchent le monde aujourd'hui.³ C'est dans cet objectif que la Cellule de travail a développé et propose ces normes d'excellence.

Normes d'Excellence

Les critères utilisés pour évaluer le niveau d'excellence de l'enseignement et de la formation en administration publique doivent permettre d'améliorer la performance du secteur public parce qu'ils contribuent à donner la meilleure formation qui soit aux futurs fonctionnaires publics. L'objectif ultime de l'enseignement et de la formation en administration publique est d'offrir aux administrateurs publics des compétences et capacités grâce auxquelles ils contribueront à améliorer la qualité de vie, tout spécialement des membres les plus économiquement, socialement et politiquement défavorisés de notre société.⁴

1. Engagement envers le service public : Le personnel enseignant et administratif est entièrement dévoué aux valeurs du service public. Toutes ses activités (enseignement, formation, recherche, assistance technique et autres services), à tout moment, doivent impérativement s'orienter vers la promotion de l'intérêt public et le renforcement des institutions démocratiques. Tous les aspects du programme – tant l'organisation interne que les activités formatives aux niveaux local, régional, national et international – doivent aller dans ce sens.

2. Défense des valeurs de l'intérêt public : le personnel enseignant et administratif manifeste son engagement à promouvoir le service public tant en défendant, qu'en s'efforçant de créer, une culture de la participation, l'engagement, la capacité d'agir et la responsabilisation dans toutes les organisations et institutions avec lesquelles il est en contact. De cette façon, tant par la pédagogie que par l'exemple, il prépare les étudiants et stagiaires à être en mesure d'offrir un service public de la meilleure qualité qui soit.

3. Conjuguer connaissances, pratique et service à la communauté : Parce que l'administration publique est une science appliquée, le personnel enseignant et administratif s'engage à aborder la théorie et la pratique. Le programme de formation se base donc sur la connaissance et la compréhension générées à la fois par un haut niveau de recherches et des expériences pratiques pertinentes. Par conséquent, le personnel enseignant et administratif et les étudiants du programme de formation s'engagent activement, au travers de leur enseignement, apprentissage, recherches et services, envers les communautés concernées, qu'il s'agisse du village ou de la ville voisine ou de la communauté internationale au sens large.

³ Bertucci 2007

⁴ Notez que

- Dans les pages suivantes, le terme "programme" est un terme générique qui désigne toutes sortes d'enseignement et de formation. Il peut tant désigner une formation diplômante de 2 ans qu'un séminaire de formation d'un jour.
- Plus le titre auquel donne droit le programme est officiel (par exemple un master), plus certaines normes et critères devront être définis avec précision. Dans certains cas, des normes complémentaires pourront même s'appliquer (comme dans le cas d'un master où la durée et le nombre de matières à étudier doivent être fixés). Parce que les normes décrites dans ces pages concernent l'ensemble des activités d'enseignement et de formation, des critères précis ont parfois dû être définis pour certains types d'enseignement et de formation.
- Nous insisterons à multiples reprises sur l'importance de l'engagement de tous les acteurs concernés pour définir, interpréter et détailler ces normes.

4. Importance du personnel enseignant : L'engagement et la qualité du personnel enseignant (et/ou des formateurs) sont primordiaux pour atteindre les objectifs du programme de formation dans tous ses domaines d'activités. Par conséquent, la présence d'un corps professoral à temps plein, défendant les meilleures normes d'enseignement, de formation et de recherche et possédant l'autorité et la responsabilité requises par les normes fixées en matière de gouvernance de programme de formation, est indispensable dans le cas de programmes de formation diplômants. Le personnel enseignant doit pouvoir bénéficier d'un niveau de rémunération qui lui permette de consacrer la totalité de ses activités professionnelles à la réalisation des objectifs et buts du programme de formation et doit être présent en nombre suffisant compatible avec la mission du programme. Une moyenne d'un enseignant pour 20 étudiants d'un niveau de licencié et d'au moins 4 enseignants temps plein représente le seuil minimum nécessaire. Les périodes consacrées à l'enseignement ne devraient pas excéder deux périodes académiques (ou leur équivalent dans une institution de formation) à n'importe quel moment de l'année de manière à permettre au personnel enseignant de se consacrer à la recherche, la formation, aux services et aux activités d'assistance technique.

5. L'ouverture est un élément clé : Un élément clé qui favorise l'excellence dans l'enseignement et la formation en administration publique consiste en l'engagement absolu du personnel enseignant et administratif envers la diversité d'idées et de participation. Les personnes qui participent aux programmes de formation, qu'il s'agisse d'étudiants, de stagiaires, de formateurs, d'administrateurs ou du personnel enseignant, doivent être originaires de communautés démographiques, ethniques et raciales différentes. Les idées, concepts, théories et pratiques abordés par le programme de formation doivent témoigner d'une grande variété d'intérêts et approches intellectuelles. La mixité des programmes de formation en terme d'individus (tenant compte de l'ethnicité, la nationalité, la race, le genre et l'accessibilité à tous), permet également de promouvoir la mixité en terme d'idées. Ces deux formes de mixité, intellectuelle et participative, sont la garantie de programmes de qualité.

6. Un cursus bien ciblé et à l'écoute de ses partenaires : Un des principaux enjeux de l'enseignement et de la formation en administration publique est de former des administrateurs publics qui apporteront de solides et positives contributions au service public dans son ensemble et aux organisations qu'ils intègrent ou réintègrent en particulier. Les programmes d'enseignement et de formation en administration publique doivent par conséquent avoir des missions cohérentes qui orientent le développement organisationnel et du cursus. Il est en outre important que les personnes en charge de la formation des administrateurs publics communiquent et travaillent avec les organisations qui accueilleront les étudiants et stagiaires formés par leurs soins et restent, si nécessaire, à leur écoute. Cela implique également que l'étudiant et / ou stagiaire sera appelé à faire la différence et que sa formation doit le préparer à communiquer efficacement (tant verbalement que par écrit) avec les personnes avec lesquelles il travaille.

7. Des ressources adéquates : Une condition préalable à la création d'un programme de qualité pour l'enseignement et la formation en administration publique est la disponibilité des ressources appropriées. Différents types de ressources sont nécessaires : équipements, technologie, bibliothèques, services aux étudiants (assistance pour des besoins de base comme le logement, les soins de santé, etc.). La disponibilité de ces ressources dépend bien sûr de la disponibilité des ressources financières adéquates. Les ressources financières doivent permettre d'assurer

l'engagement de personnel enseignant et /ou de formateurs à temps plein, l'assistance nécessaire aux étudiants et au personnel enseignant (comme le financement de leur participation aux conférences internationales, etc.) et la mise à disposition de salles de cours correctes, d'espaces de recherche, de formation et de réunion ainsi que de bureaux individuels pour chaque membre du personnel enseignant et, si nécessaire, les étudiants.

8. Allier collaboration et esprit de compétition : Dernier élément, et non des moindres : le personnel enseignant, les formateurs, administrateurs, étudiants ou stagiaires doivent partager un objectif commun, une mission commune, résultat direct de l'engagement du programme de formation envers la défense de l'intérêt public. A cela s'ajoute la détermination, voire un esprit de compétition, qui pousse le programme à être le meilleur et crée le désir de respecter, même de surpasser, les normes d'excellence les plus strictes.

Pour évaluer l'application de ces normes d'excellence, il convient de disposer de critères adéquats qui permettent de mesurer l'évolution des programmes de formation. Les critères d'évaluation proposés ci-dessous sont inspirés par l'ouvrage de Wooldridge et consorts, Excellence and Leadership in the Public Sector, et par les normes utilisées par des associations comme NASPAA⁴, EAPAA⁵ ENQA⁶ et EFMD/EPAS⁷ ainsi que par diverses discussions qui se sont tenues tant au sein de la Cellule qu'avec d'autres collègues lors de différentes réunions ouvertes organisées par la Cellule dans le cadre de conférences internationales.

4 National Association of Schools of Public Affairs and Administration/ Commission on Peer Review and Accreditation, NASPAA/COPRA 2006

5 European Association for Public Administration Accreditation, EAPAA 2006

6 European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA 2005

7 European Foundation for Management Education – Educational Planning and Assessment Systems, EFMD-EPAS 2006

Principales catégories de critères de mesure des normes d'excellence

Les critères de mesure des normes d'excellence sont répartis en plusieurs catégories. Cette classification peut être discutée et ne ferme pas la porte à d'autres regroupements tout aussi défendables. Après examen de divers ensembles de critères et / ou normes d'évaluation et d'accréditation utilisés au niveau international, il a cependant été décidé de répartir les critères de mesure en deux groupes : le premier inclut les critères en rapport avec la nature et les caractéristiques organisationnelles de l'institution de formation, le second rassemble les critères en rapport avec le programme en place tel qu'il est délivré par l'institution.

Nous distinguons donc

- A. les critères institutionnels
- B. les critères relatifs au programme de formation

qui peuvent à leur tour être subdivisés en 4 catégories :

- B1 Développement et mise à jour du programme de formation
- B2 Contenu du programme de formation
- B3 Gestion du programme de formation
- B4 Performance du programme de formation

A. Critères institutionnels de mesure de l'excellence de l'organisation des programmes de formation

L'ensemble de ces critères s'applique au niveau institutionnel et peut être considéré comme un ensemble de conditions préalables pour être en mesure de proposer des programmes de formation d'excellente qualité.

1. Processus de planification stratégique : le programme doit systématiquement développer une stratégie et la mettre à jour en fonction des objectifs qu'il se choisit ou qui lui sont fixés. La stratégie doit porter sur les activités du programme de formation en matière d'enseignement, de formation, de recherche et de services publics. Elle doit permettre de définir une mission propre au programme de formation.
2. Structure financière et budgétaire : il faut une structure financière et budgétaire transparente et efficace qui permet aux responsables du programme de formation d'exercer un contrôle budgétaire précis.
3. Un système d'assurance qualité : le programme doit disposer d'un système (stratégique, politique et procédural) fiable et adéquat (continu, circulaire et complet) d'assurance qualité qui garantit l'implication des acteurs concernés. Les résultats de ce système doivent être rendus publics.
4. Système de gestion des ressources humaines (GRH) : le programme de formation doit disposer d'un système GRH adéquat en matière de rémunération, développement personnel (tout particulièrement le développement des compétences pédagogiques et de l'expérience internationale) et engagement. Le personnel enseignant et administratif doit en outre refléter de la mixité de la population du pays.
5. Contribution à la discipline : conformément à la mission du programme ou de l'institution, le personnel enseignant reçoit le soutien et la stimulation nécessaire pour

- générer et diffuser de nouvelles connaissances dans le domaine de l'administration publique et les matières qui s'y rapportent.
6. Diversité sociale et culturelle : la politique du personnel et la pratique doivent refléter et promouvoir la diversité sociale et culturelle.
 7. Infrastructure : il faut une infrastructure adéquate : bibliothèques, personnel de soutien, salles de cours et équipement pédagogique, systèmes ICT et bureaux pour le corps enseignant ainsi que (si nécessaire) une infrastructure résidentielle. L'ensemble de l'infrastructure doit être accessible aux personnes à mobilité réduite.
 8. Services aux étudiants : l'institution doit pouvoir proposer des services de qualité aux étudiants au moins en matière d'orientation, de suivi individuel et d'aide à l'emploi.
 9. Relations publiques : les programmes de formation doivent disposer d'un service de relations publiques qui fournit des informations adéquates, précises et objectives sur leurs missions, objectifs et structure, sur les formations de spécialisation proposées et leur prix, sur les distinctions possibles et sur leur performance générale.
 10. Plaintes : l'institution doit disposer d'un service adéquat (objectif et accessible) de traitement des plaintes.
 11. Modèle exemplaire : le programme de formation doit être géré comme une organisation publique exemplaire.
 12. Système de références (benchmarking) : le programme doit régulièrement comparer son fonctionnement à celui d'autres organisations hautement performantes.

B. Critères de mesure de l'excellence des programmes

Ce deuxième groupe de critères s'applique aux aspects pratiques des programmes de formation. Il est subdivisé en 4 groupes : les critères qui portent sur le développement des programmes, leur gestion, leur contenu et leur performance.

B1 Développement et révision du programme de formation

1. Processus de développement et révision du programme de formation : il faut une méthode adéquate tant pour développer que mettre à jour le programme de formation – une méthode qui implique tous les acteurs concernés.
2. Orientations et objectifs du programme de formation : le développement et la mise à jour du programme doivent se traduire par une série d'orientations et objectifs clairs et réalistes qui identifient notamment le(s) groupe(s) cible(s) et le niveau d'activité du programme ; les objectifs devraient idéalement être formulés sous la forme de compétences ou acquis d'apprentissage (connaissances, capacités et aptitudes) à acquérir. Ces orientations et objectifs peuvent se traduire en terme de mission du programme de formation.
3. Stratégie pédagogique : Selon les orientations, objectifs, niveaux et groupe(s) cibles(s) du programme de formation, il convient de concevoir une stratégie pédagogique adaptée. Il faut notamment veiller à l'équilibre entre théorie et pratique et privilégier l'utilisation de différentes méthodes d'apprentissage. Les méthodes d'apprentissage utilisées doivent autant que possible se baser sur les faits. Il convient en outre d'accorder une attention particulière aux équipements d'e-learning lorsqu'ils sont présents.
4. Conception du programme de formation : les orientations, objectifs et stratégie pédagogique doivent être traduits dans un concept qui tient compte des composantes, du calendrier, des missions et des évaluations du programme de formation.

5. Uniformité et cohérence du programme de formation : le programme de formation se doit d'être cohérent et uniforme et l'étudiant doit être en mesure d'atteindre le niveau d'exigences fixé dans le délai prévu. La relation entre les objectifs, compétences et / ou acquis d'apprentissage et les composantes, missions et évaluations du programme de formation doit être claire.
6. Le personnel enseignant : le noyau central du personnel enseignant doit se composer de membres issus des milieux académiques et professionnels. L'enseignement proposé par les programmes de formation diplômants doit pouvoir, dans la plupart des cas, déboucher sur un diplôme final et participer activement aux activités de recherche, de service et, si nécessaire, de consultance. Le corps enseignant des programmes académiques et / ou de formation doit idéalement inclure des praticiens correctement préparés à cette tâche.
7. Quota de personnel enseignant et administratif spécialisé : le nombre d'enseignants appelé à assurer l'enseignement des matières clés du programme doit être d'au moins quatre temps plein, ou davantage selon la mission, la taille et la polyvalence du programme de formation.
8. Activités de recherche : le personnel enseignant responsable des matières centrales de tout programme de formation diplômant doit consacrer une part importante de son temps à la recherche et au service à la communauté.
9. Admission au programme : l'accès au programme de formation doit se baser sur une procédure d'admission adéquate, transparente et objective et les critères d'admission doivent être rendus publics.

B2 Contenu du programme de formation

1. Cohérence et uniformité du programme : le contenu d'un programme de formation dépendra en toute logique des orientations, objectifs et de la stratégie pédagogique du programme.
2. Niveau du programme : le contenu du programme de formation doit être adapté au niveau du / des groupe(s) cible(s).
3. Exigences formelles du programme de formation : le contenu du programme doit se plier aux exigences préalablement définies par les conditions d'obtention d'un certificat ou diplôme.
4. Base du programme de formation : le contenu du programme de formation doit, selon son niveau, refléter les concepts et points de vue, théories et méthodes les plus récents à l'échelle internationale. Les méthodes / procédures / politiques enseignées doivent autant que possible se baser sur les faits.
5. Multidisciplinarité : le contenu du programme de formation doit refléter la multidisciplinarité du domaine de l'administration publique.
6. Expérience pratique : Les programmes de formation diplômants doivent être structurés de telle façon qu'au terme de la formation, tous les diplômés aient pu bénéficier d'une expérience pratique dans le secteur public ou non lucratif.
7. Consultation de la communauté : Les besoins des organisations auxquelles les individus formés sont destinés sont d'une importance cruciale au moment de développer des programmes de formation, diplômants ou non. L'institution de formation se doit dès lors de consulter, et dialoguer avec, ces organisations.
8. Composantes du cursus : le cursus du programme de formation doit améliorer les compétences, valeurs, connaissances et aptitudes des étudiants pour leur permettre d'agir

avec éthique, objectivité, efficacité et pertinence. Selon la mission du programme de formation, les composantes du cursus incluront :

La gestion des organisations du secteur public :

- Gestion des ressources humaines
- Procédures budgétaires et financières
- Gestion de l'information, application de nouvelles technologies et politique
- Droit administratif et constitutionnel
- Développement d'aptitudes pour une communication efficace
- Concepts et comportement organisationnels et managériaux
- Relations entre secteur privé et non lucratif et gestion des subsides

L'amélioration des mécanismes fonctionnels du secteur public :

- Développement d'organisations hautement performantes
- Gestion de réseaux et partenariats
- La fourniture des services et biens publics
- La gestion de projets et contrats
- Soutenir la diversité de la force de travail
- Motivation et conception d'organisations du secteur public

La classe dirigeante du secteur public :

- Méthodes créatives et innovantes pour résoudre les problèmes
- Mener la transformation institutionnelle et organisationnelle
- Stratégie de prévention et résolution des conflits
- Promouvoir l'équité dans la fourniture des services
- Développer des approches de lutte contre la pauvreté
- Promouvoir le développement institutionnel démocratique
- Éthique du secteur public

L'application de techniques d'analyse quantitatives ou qualitatives :

- Économie institutionnelle et économie du développement
- formulation, analyse, implémentation et évaluation des politiques et programmes
- Mécanismes décisionnels et résoudre les problèmes
- Planification stratégique

La compréhension des politiques publiques et l'environnement organisationnel :

- Institutions politiques et légales et leurs mécanismes
- Institutions économiques et sociales et leurs mécanismes
- Contexte historique et culturel
- La gestion du développement économique
- Le rôle des minorités politiques
- Reconnaître et admettre la diversité culturelle

Ces matières ne doivent pas nécessairement être l'objet de cours spécifiques. Chacune d'entre elles ne doit pas non plus impérativement bénéficier du même nombre d'heures d'enseignement ou être intégrée aux programmes de formation aux affaires publiques, aux

politiques publiques ou au secteur public. Elles ne doivent pas non plus être interprétées de façon à nuire au développement d'atouts spécifiques ou de domaines de spécialisation souhaité par les programmes de formation.

9. D'autres critères sont également pertinents pour évaluer la qualité des programmes de formation. Ils portent notamment sur les aspects plus généraux du programme de formation et renforcent davantage les orientations globales qui président au bien-être de toute société. Le contenu des programmes de formation qui préparent les individus au secteur public ou qui cherchent à améliorer leurs aptitudes devrait inclure les éléments suivants :

Ethique du secteur public : Tous les programmes d'enseignement et de formation conçus pour le secteur public doivent contribuer à former des individus qui partagent une éthique commune du service public et qui reconnaissent et comprennent l'importance d'un service public efficace qui prône

- Les valeurs démocratiques
- Le respect des droits individuels et humains fondamentaux
- L'équité sociale et la distribution équitable des biens et services
- La diversité sociale et culturelle
- La transparence et la responsabilisation
- Le développement durable
- La justice et l'objectivité organisationnelle
- La reconnaissance de l'interdépendance globale
- L'engagement civique

Les aptitudes : Les programmes d'enseignement et de formation qui préparent les individus pour le secteur public doivent permettre aux participants (selon les orientations et le niveau du programme) de renforcer leurs aptitudes personnelles dans les domaines suivants :

- Réflexion analytique et critique
- Gérer la complexité
- Flexibilité
- Gérer l'incertitude et l'ambiguïté
- Opérer dans un environnement politique
- Construire des organisations hautement performantes
- Impliquer d'autres groupes et institutions de la société pour atteindre les objectifs de certaines politiques
- Apprentissage continu
- Appliquer les expériences de terrain aux activités académiques et de formation

La nature du secteur public : Les programmes d'enseignement et de formation qui préparent les individus pour le secteur public doivent (selon les orientations et le niveau du programme) aborder les matières suivantes :

- L'internationalisation et la globalisation
- L'équilibre entre la centralisation et la décentralisation
- L'impact des organisations et des accords multinationaux
- L'affaiblissement de l'Etat (l'impact des restrictions et de la nouvelle gestion publique)
- Les nouveaux modes de communication et leur impact
- La gouvernance collaborative

B3 Gestion et administration des programmes de formation

Le troisième groupe de critères de mesure des normes d'excellence porte sur la gestion des programmes de formation :

1. Responsabilité : il faut une structure qui indique clairement à qui incombe la responsabilité du programme.
2. Budget : le budget (en terme de finances, de personnel et d'équipements) doit pouvoir permettre d'atteindre les orientations et objectifs du programme.
3. Administration : une administration appropriée est nécessaire.
4. Progrès des participants : les progrès réalisés par les étudiants doivent pouvoir être enregistrés de façon appropriée et accessibles individuellement.
5. Evaluation : la performance des étudiants doit pouvoir être mesurée comme il convient, de préférence en terme de seuil de compétences à atteindre. L'évaluation doit s'opérer sur base de critères, règlements et procédures transparents appliqués de façon cohérente et les étudiants doivent avoir accès aux procédures qui concernent toutes les matières en rapport avec leur performance.
6. Information : les étudiants doivent pouvoir bénéficier en temps voulu d'informations récentes sur le programme.
7. Evaluation du personnel: le personnel enseignant et administratif doit être réévalué régulièrement et leur performance mesurée.
8. Communication : il faut un système approprié de communication entre toutes les personnes concernées (étudiants, enseignants et personnel administratif).
9. Cohérence du cursus : la cohérence du cursus doit être préservée quel que soit la polyvalence des matières enseignées.
10. Evaluation et révision du programme : il faut un système approprié (continu, circulaire et complet) d'évaluation (du programme et des cours) et de révision du programme de formation qui intègre tous les acteurs concernés. Ce système doit être compatible avec le système d'assurance qualité général de l'institution.

B4 Performance du programme de formation

1. Système de mesure de la performance : il faut un système efficace de mesure de la performance du programme. Il doit être défini en fonction des objectifs du programme et inclure, dans la mesure du possible, un système de références à d'autres programmes.
2. Satisfaction : la satisfaction des acteurs concernés (étudiants, diplômés et employeurs) par rapport au programme doit être régulièrement mesurée.

3. Données opérationnelles de base : les informations sur des données pertinentes (selon le type de formation ou d'enseignement) telles que le nombre de participants, les groupes cibles concernés, les abandons et le temps moyen d'étude, doivent être facilement accessibles.
4. Objectifs ciblés : si le programme cherche à atteindre des objectifs précis, sa performance doit être mesurée sur base de ceux-ci. Ces objectifs peuvent être fixés par l'institution elle-même ou par des institutions externes concernées par le programme.
5. Système de références (benchmarking) : la performance du programme doit pouvoir être comparée à celle d'autres programmes du même type lorsque c'est possible.
6. Impact sur la communauté : selon la mission du programme, il convient de mesurer et évaluer son impact sur la communauté.
7. Performance financière : Selon les dispositions institutionnelles, les informations sur la performance financière telles que le coût par étudiant et la rentabilité des investissements (en terme de temps, efforts et financement) doivent être disponibles.
8. Impact du programme : Il convient d'entreprendre des efforts réguliers pour obtenir l'évaluation des organisations pour lesquelles les individus sont formés. Les informations recueillies auprès de ces organisations doivent permettre d'ajuster les méthodes d'enseignement et la formation pour améliorer l'efficacité et assurer le dynamisme du programme.

Références

- EAPAA (2006): *Accreditation Criteria*. European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) Electronic source retrieved March 24, 2007, from <http://www.eapaa.org/criteria.htm>.
- EFMD-EPAS (2006): *EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (version 7, 31 May 2006)*. European Foundation for Management Development (EFMD). Electronic source retrieved June 26, 2006, from http://www.efmd.org/attachments//tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf.
- ENQA (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, European Association for Quality Assurance in Higher Education. 41 pp.
- Bertucci, Guido (2007). "Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.1-8.
- Charih, Mohamed, Jacques Bourgault, Daniel Maltais, & Lucie Rouillard, (2007). "The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.25-43.
- NASPAA/COPRA (2006): *General Information and Standards for Professional Masters Degree Programs (January 2006 edition)*. National Association of Schools of Public Affairs and

- Administration (NASPAA). Electronic source retrieved March 23, 2007, from <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp>.
- Rosenbaum, Allan & John-Mary Kauzya, Eds. (2007): *Excellence and leadership in the public sector: the role of education and training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration.
- Rosenbaum, Allan (2007): "Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators" in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.11-24.
- Wooldridge, Blue (2007): "High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence." in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.44-61.

L'utilisation des normes d'excellence

Dans les pages qui suivent sont repris tous les critères auxquels est appliqué le principe de l'échelle de Likert : chaque critère peut être évalué selon son degré de réalisation.

IMPORTANT : Il convient d'utiliser ces éléments à titre indicatif : il ne s'agit pas de règles ou d'objectifs ni de mesures précises d'un critère. D'autres éléments peuvent intervenir pour mesurer le degré de réalisation des normes d'excellence.

Le tableau qui suit peut être utilisé pour évaluer vous-même votre institut et programme ou servir de point de départ à des initiatives d'amélioration de la qualité. Nous vous invitons à considérer les éléments suivants :

En collaboration avec les acteurs concernés, répondez aux questions suivantes :

1. Sur base de votre mission, quels critères ne s'appliquent pas à votre institution et pourquoi ?
2. Si vous ne disposez pas des ressources nécessaires pour mener une étude de qualité complète, sélectionnez les critères les plus importants pour vous et les acteurs concernés.
3. Sur base de votre mission, quel niveau minimal devriez-vous atteindre pour chaque critère ?
4. Sur base de votre mission, quels autres critères d'évaluation devriez-vous prendre en compte ?

Répondez aux questions suivantes :

5. Cotez votre institution / programme sur chacun des critères (sélectionnés). Comment pouvez-vous justifier cette cote ? Veillez à pouvoir justifier votre cote par des faits objectifs.
6. Quels sont les critères pour lesquels votre niveau de performance est inférieur à l'objectif que vous vous êtes fixé ? Identifiez les causes possibles de cette contre-performance ?
7. Quelles mesures pourriez-vous prendre pour améliorer votre performance pour chaque critère ?

En consultant les acteurs concernés :

8. Décidez des actions à entreprendre et établissez un planning.
9. Appliquez les actions prévues.
10. Évaluez régulièrement les résultats de vos actions et, si nécessaire, planifiez d'autres actions.

Critères pour évaluer les progrès réalisés en matière de normes d'excellence sous la forme d'échelle de Likert

Critères		0 Inexistant	1 Niveau de base	4 Niveau intermédiaire	7 Tout à fait performant
A. Normes institutionnelles d'excellence					
1	Processus de planification stratégique	Aucun processus de planification stratégique.	Le processus de planification est implicite ; pas d'engagement des acteurs concernés.	Le processus de planification existe mais est incomplet : une partie des acteurs concernés y participe.	Le processus de planification stratégique est complet et cohérent et se traduit par une mission claire : tous les acteurs concernés y participent.
2	Structure financière et budgétaire	Aucune structure financière ou budgétaire.	La structure n'est ni transparente ni efficace ; contrôle incomplet ou marginal.	La structure manque de transparence ou d'efficacité : contrôle incomplet.	Structure financière et budgétaire transparente et efficace où les responsables des programmes exercent un contrôle budgétaire clair.
3	Système d'assurance qualité	Aucun système d'assurance qualité.	Le système d'assurance qualité existe vaguement mais n'est pas systématique ; pas d'engagement des acteurs concernés.	Le système d'assurance qualité est partiellement fonctionnel mais pas systématique : une partie des acteurs concernés y participe.	Présence d'un système d'assurance qualité (stratégique, politique et procédural) adéquat (continu, circulaire et complet) et formel auquel participent tous les acteurs concernés. Ses résultats sont rendus publics.
4	Système GRH	Aucun système GRH.	Le système GRH est basique (concerne essentiellement les rémunérations).	Le système GRH est en développement et reste incomplet.	Le système GRH englobe toutes les matières concernées.
5	Contribution à la discipline	Aucune contribution de la part du personnel enseignant.	Quelques rares membres du personnel apportent une contribution à la discipline.	Le personnel apporte une contribution à la discipline mais ne dispose pas du soutien et de la stimulation nécessaire pour générer et diffuser de nouvelles connaissances.	Le personnel reçoit un soutien et une stimulation appropriée pour générer et diffuser de nouvelles connaissances dans le domaine de l'administration publique.
6	Diversité sociale et culturelle	Aucune attention n'est accordée à la diversité sociale et culturelle.	Très peu d'attention est accordée à la diversité sociale et culturelle.	Une certaine attention est accordée à la diversité sociale et culturelle mais celle-ci n'est pas ancrée dans la politique du personnel.	La politique du personnel et les faits reflètent la diversité sociale et culturelle.
7	Infrastructure : bibliothèques, personnel	L'ensemble de	Seule une petite partie de	La majorité de	L'ensemble de l'infrastructure

	de soutien, salles de cours et équipement pédagogique, systèmes ICT et bureaux pour les enseignants, infrastructure hôtelière (si nécessaire). Accessibilité aux personnes à mobilité réduite.	l'infrastructure est tout à fait insuffisant.	l'infrastructure est disponible.	l'infrastructure est appropriée mais certains éléments manquent. L'accessibilité aux personnes à mobilité réduite n'est pas systématiquement assurée.	disponible est appropriée et accessible aux personnes à mobilité réduite.
8	Services aux étudiants	Aucun service aux étudiants n'est assuré.	Certains services sont assurés mais de qualité médiocre.	Certains services sont adéquats mais d'autres ne sont pas assurés ou de qualité médiocre.	Un système complet de services aux étudiants est assuré.
9	Relations publiques	Aucun système de relations publiques.	Très peu d'informations sont aisément disponibles.	Une partie de l'information est aisément disponible mais elle n'est pas toujours adaptée ou précise. Aucune information sur la performance de l'institut n'est aisément disponible.	Présence d'un système de relations publiques qui fournit des informations adéquates, précises et objectives sur les missions, objectifs et la structure de l'institution, sur les programmes et leur coût, sur les distinctions proposées et sur la performance de l'institution.
10	Plaintes	Aucune possibilité d'introduire une plainte.	Les plaintes peuvent être introduites ; aucun système de prise en charge.	Le système de traitement des plaintes est incomplet.	Présence d'un système (équitable et accessible) de traitement des plaintes.
11	Modèle exemplaire		La performance de l'institution n'est absolument pas exemplaire.	La performance de l'institution n'est pas exemplaire dans tous les domaines et / ou pas forcément visible.	L'institution est une organisation publique exemplaire.
12	Système de références / Benchmarking		L'institution ne compare pas son fonctionnement à celui d'organisations hautement performantes.	L'institution compare son fonctionnement avec d'autres organisations hautement performantes mais seulement dans certains domaines.	L'institution compare son fonctionnement à celui d'autres organisations hautement performantes.

B1 Développement et révision du programme de formation

1	Processus de développement et révision	Aucun processus de développement et révision du programme.	Le processus de développement et de révision du programme s'exerce à certains égards : certains des acteurs concernés y participent.	Le processus de développement et de révision du programme n'est pas adéquat et / ou incomplet. L'implication des acteurs concernés est partielle.	Présence d'un processus de développement et de révision du programme auquel participent tous les acteurs concernés.
2	Orientations et objectifs du programme	Aucune orientation et objectif implicite ou explicite.	Seuls des orientations et objectifs implicites sont définis : pas d'implication	Les orientations et objectifs sont explicites mais ne se traduisent pas dans les faits ;	Les orientations et objectifs sont explicites et sont traduits en compétences ou acquis

			des acteurs concernés.	seule une parties des acteurs concernés y participe.	d'apprentissage ; tous les acteurs concernés y participent.
3	Stratégie pédagogique	Aucune stratégie pédagogique.	Le personnel enseignant diversifie peu ses méthodes d'enseignement ; aucune stratégie.	Une stratégie pédagogique est appliquée à certains égards. Utilisation de différentes méthodes d'enseignement par l'ensemble du personnel. Aucune méthode d'enseignement basée sur les faits. L'e-learning est peu utilisé mais progressivement intégré.	Une stratégie pédagogique appropriée a été conçue en fonction des orientations, objectifs, niveau et groupes cibles du programme de formation. L'équilibre entre théorie et pratique est privilégié. Diversification des méthodes d'enseignement. Les méthodes d'enseignement sont autant que possible basées sur les faits. Une attention particulière est accordée aux équipements d'e-learning lorsqu'ils sont disponibles.
4	Conception du programme de formation	Aucun lien entre les orientations, objectifs, stratégie pédagogique et le programme de formation.	Le lien entre les orientations, objectifs, stratégie pédagogique et le programme de formation n'est pas clair.	Les orientations, objectifs et stratégie pédagogique sont traduits dans un programme mais ne sont pas liés aux composantes, au calendrier, aux missions et évaluations du programme.	Les orientations, objectifs et stratégie pédagogique sont traduits dans un programme qui englobe les composantes, le calendrier, les missions et évaluations du programme.
5	Cohérence et uniformité du programme de formation	Le programme se compose d'un ensemble hétérogène d'éléments disparates.	Le programme n'est pas cohérent, uniforme ou réalisable.	Le programme est cohérent, uniforme et réalisable. La relation entre, d'une part, les compétences et acquis d'apprentissage et, d'autre part, les composantes, missions et évaluations, n'est pas claire.	Le programme est cohérent, uniforme et réalisable. La relation entre, d'une part, les compétences et acquis d'apprentissage et, d'autre part, les composantes, missions et évaluations, est claire.
6	Le personnel enseignant et administratif	Aucun personnel clairement affecté.	La quantité de personnel et sa qualité sont inadéquates.	La quantité de personnel est insuffisante ou sa qualité inadéquate.	Le personnel est adéquat tant en terme de qualité que de quantité. Les praticiens chargés d'enseigner sont correctement préparés.
7	Quota de personnel enseignant et administratif	Aucun personnel clairement affecté.	Le quota de personnel responsable des matières principales du programme diplômant est inférieur à 5.	Le quota de personnel responsable des matières principales du programme diplômant n'est que légèrement inférieur à 5.	Le quota de personnel responsable des matières principales du programme diplômant est au moins égal à 5.
8	Activités de recherche	Aucun personnel clairement affecté.	Le personnel responsable des matières principales du programme diplômant consacre très peu de temps	Le personnel responsable des matières principales du programme diplômant consacre une partie de son	Le personnel responsable des matières principales du programme diplômant consacre une importante partie de son temps à la recherche.

9	Admission	Aucun critère d'admission	à la recherche. Les critères et la procédure d'admission sont peu clairs voire opaques.	temps à la recherche. Les critères ou la procédure d'admission manquent de clarté.	Les critères et la procédure d'admission sont clairs, transparents et rendus publics.
---	-----------	---------------------------	--	---	---

B2 Contenu du programme de formation

1	Cohérence et uniformité du programme	Le programme se compose d'un ensemble d'éléments disparates.	Le programme est un ensemble de composantes sans relation explicite avec les orientations et objectifs du programme.	Le programme est partiellement cohérent et uniforme : la relation avec les orientations et objectifs reste implicite.	Le contenu du programme découle logiquement et explicitement des orientations, objectifs et stratégie pédagogique ; il est cohérent et uniforme.
2	Niveau du programme	Le contenu du programme n'est pas adapté au niveau du diplôme ni au(x) groupe(s) cible(s).	Le contenu n'est pas suffisamment adapté au niveau du diplôme et au(x) groupe(s) cible(s).	Le contenu est adapté au niveau du diplôme mais pas au(x) groupe(s) cible(s).	Le contenu est adapté au niveau du diplôme et au(x) groupe(s) cible(s).
3	Exigences formelles du programme de formation	Le contenu ne répond à aucune des exigences formelles du certificat ou diplôme.	Le contenu ne répond qu'à une infime partie des exigences formelles du certificat ou diplôme.	Le contenu répond à une majorité des exigences formelles du certificat ou diplôme.	Le contenu répond à toutes les exigences du certificat ou diplôme.
4	Base du programme	Toutes les composantes du programme sont dépassées.	La majorité des composantes est dépassée.	Certaines composantes sont modernes, d'autres non ; les méthodes ne sont pas fondées sur les faits.	Toutes les composantes sont résolument modernes et reflètent les concepts, points de vue, théories et méthodes internationalement reconnus ; les méthodes enseignées sont fondées sur les faits.
5	Multidisciplinarité	Le programme n'est pas multidisciplinaire.	Le contenu du programme ne reflète pas suffisamment la multidisciplinarité du domaine de l'administration publique.	Le contenu du programme reflète en partie la multidisciplinarité du domaine de l'administration publique.	Le contenu de programme reflète intégralement la multidisciplinarité du domaine de l'administration publique.
6	Matières centrales de l'administration publique	Le programme ne couvre pas les matières centrales propres au domaine de l'administration publique.	Le programme ne couvre que peu de matières centrales propres au domaine de l'administration publique.	Le programme couvre partiellement les matières centrales propres au domaine de l'administration publique.	Le programme couvre les matières centrales propres au domaine de l'administration publique comme théorie politique et législative, GRH, procédure budgétaire publique, gestion de l'information, conception, implémentation et évaluation des politiques, économie publique, comportement et gestion organisationnel.
7	Ethique du secteur public	Le programme ne fait aucune référence à une	Le programme ne fait qu'occasionnellement	Seules quelques composantes du programme font référence	L'éthique du service public est un élément explicite et intégré à toutes

		quelconque éthique du secteur public.	référence à l'éthique du secteur public.	à l'éthique du service public.	les composantes du programme.
8	Aptitudes du secteur public	Le programme ne permet pas aux étudiants d'apprendre et de se former aux aptitudes nécessaires à la fonction publique.	Le programme ne permet aux étudiants d'apprendre et de se former qu'à un nombre restreint d'aptitudes nécessaires à la fonction publique.	Le programme permet aux étudiants d'apprendre et de se former à une majorité d'aptitudes nécessaires à la fonction publique.	Le programme permet aux étudiants d'apprendre et de se former à toutes les aptitudes nécessaires à la fonction publique.
9	Nature du secteur public	Le programme n'accorde aucune attention à la nature du secteur public.	Le programme accorde très peu d'attention à la nature du secteur public.	Le programme accorde une certaine attention à la nature du secteur public.	Le programme accorde l'attention nécessaire à la nature du secteur public.

B3 Gestion et administration des programmes de formation

1	Responsabilité	Aucune responsabilité n'est définie.	La responsabilité n'est pas clairement définie et multiple.	La responsabilité est clairement définie mais le personnel enseignant n'a que très peu d'influence.	La responsabilité est clairement définie et le personnel enseignant dispose d'une influence importante.
2	Budget	Aucun budget propre.	Le budget (en terme de finances, personnel et équipements) ne permet pas d'atteindre les orientations et objectifs du programme.	Le budget (en terme de finances, personnel et équipements) permet d'atteindre partiellement les orientations et objectifs du programme.	Le budget (en terme de finances, personnel et équipements) permet d'atteindre correctement les orientations et objectifs du programme.
3	Administration	Aucun suivi administratif.	L'administration est insuffisante.	L'administration existe mais n'est pas tout à fait appropriée.	L'administration est appropriée.
4	Progrès des participants	Aucun suivi administratif des progrès des étudiants.	Le suivi administratif des progrès des étudiants est insuffisant et n'est pas accessible aux étudiants.	Le suivi administratif des progrès des étudiants est suffisant mais n'est pas accessible aux étudiants.	Le suivi administratif des progrès des étudiants est approprié et accessible aux étudiants.
5	Evaluation	Aucune mesure de la performance des étudiants.	La performance des étudiants n'est pas mesurée de façon appropriée. Les critères, règlements et procédures d'évaluation ne sont pas rendus publics.	La performance des étudiants est mesurée mais pas en terme d'acquisition des compétences. Les étudiants sont évalués sur base de critères, règlements et procédures publiés et appliqués avec objectivité.	La performance des étudiants est mesurée en terme d'acquisition des compétences. Les étudiants sont évalués sur base de critères, règlements et procédures publiés et appliqués avec objectivité.
6	Information	Les étudiants ne peuvent obtenir en temps voulu des informations adéquates sur les	Les étudiants n'obtiennent que difficilement des informations adéquates sur les modifications du	Seul un certain nombre d'informations est fourni en temps voulu et de façon complète.	Toutes les informations pertinentes sont facilement disponibles, en temps voulu, et mises à jour.

		modifications du programme ou leurs progrès.	programme ou leurs progrès.		
7	Evaluation du personnel	Aucune évaluation claire du personnel enseignant.	La performance du personnel enseignant n'est pas évaluée.	La performance du personnel enseignant est parfois évaluée.	La performance du personnel enseignant est évaluée régulièrement.
8	Communication	Aucune communication entre les personnes concernées.	Le système de communication entre les personnes concernées (étudiants, enseignants, personnel administratif) est inapproprié.	Le système de communication entre les personnes concernées (étudiants, enseignants, personnel administratif) est incomplet.	Le système de communication entre les personnes concernées (étudiants, enseignants, personnel administratif) est approprié.
9	Cohérence du cursus	La cohérence du cursus n'est absolument pas garantie lorsque les matières enseignées sont multiples.	La cohérence du cursus n'est que rarement garantie lorsque les matières enseignées sont multiples.	La cohérence du cursus n'est que partiellement garantie lorsque les matières enseignées sont multiples.	La cohérence du cursus est totalement garantie lorsque les matières enseignées sont multiples.
10	Evaluation et révision du programme	Aucune évaluation du programme.	Evaluation marginale du programme.	L'évaluation se limite à une évaluation des matières; le processus de révision est peu clair ou informel ; aucune évaluation du programme dans son ensemble.	L'évaluation du programme et de ses composantes est continue, circulaire et complète.

B4 Performance du programme de formation

1	Système de mesure de la performance	Aucune information sur la performance n'est collectée.	Presque aucune information sur la performance n'est collectée.	Certaines informations sur la performance sont collectées mais pas systématiquement ou de façon continue.	Un système adéquat et complet destiné à rassembler des informations sur la performance fonctionne de façon continue. L'information collectée est utilisée pour adapter le programme.
2	Satisfaction	Aucune mesure du niveau de satisfaction.	Le niveau de satisfaction des acteurs concernés (étudiants, diplômés et employeurs) par rapport au programme est mesuré sporadiquement et pas chez tous les acteurs concernés.	Le niveau de satisfaction des acteurs concernés (étudiants, diplômés et employeurs) par rapport au programme est mesuré sporadiquement ou pas chez tous les acteurs concernés.	Le niveau de satisfaction des acteurs concernés (étudiants, diplômés et employeurs) par rapport au programme est mesuré régulièrement.
3	Données opérationnelles de base	Aucune information disponible.	Seules des informations sur le nombre d'étudiants sont	Des informations sur les abandons et le temps d'étude	Toutes les informations pertinentes sont facilement accessibles et mises à

			disponibles.	moyen sont également disponibles.	jour.
4	Objectifs ciblés	La réalisation des objectifs ciblés n'est pas évaluée.	La réalisation des objectifs ciblés est peu évaluée.	Seule la réalisation de certains objectifs ciblés est évaluée.	La réalisation des objectifs ciblés est évaluée.
5	Système de références / benchmarking	Aucun système de références.	L'utilisation d'un système de références est planifiée à l'avenir.	La comparaison à un système de références est courante.	Tous les critères de performance pertinents sont comparés à un système de références.
6	Impact sur la communauté	L'impact sur la communauté n'est pas mesuré.	L'impact sur la communauté est rarement mesuré.	L'impact sur la communauté est partiellement mesuré.	L'impact sur la communauté est mesuré.
7	Performance financière	Aucune information disponible sur les indicateurs de performance financière.	Très peu d'information disponible sur les indicateurs de performance financière.	Un certain nombre d'informations sur les indicateurs de performance financière est disponible.	Les informations sur tous les indicateurs pertinents de performance financière sont disponibles.