

Procédure d'évaluation

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

Rapport des experts, 12 juillet 2005

Table des matières

Membres du groupe d'experts	2
Introduction	3
1. Procédure d'évaluation: rapport d'auto-évaluation et visite sur place	4
1.1 Le rapport d'auto-évaluation	4
1.2 Visite sur place	5
2. Evaluation de l'institution	6
2.1 Standards à évaluer.....	6
Domaine 1: Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'institution	6
Domaine 2: Offre d'études	11
Domaine 3: Recherche	14
Domaine 4: Personnel scientifique	15
Domaine 5: Personnel administratif et technique	17
Domaine 6: Etudiants et étudiantes	18
Domaine 7: Infrastructures.....	20
Domaine 8: Coopération	21
3. Evaluation du programme de master en administration publique (MPA).....	23
3.1 Standards à évaluer.....	23
Domaine 1: Mise en œuvre et objectifs de formation	23
Domaine 3: Curriculum et méthodes didactiques	23
Domaine 4: Corps enseignant.....	25
Domaine 5: Etudiants et étudiantes	26
4. Recommandation des experts concernant l'évaluation de l'IDHEAP.....	27

Membres du groupe d'experts

Prof. Jean-Loup Jolivet, Comité National d'Evaluation (CNE), Paris (chef du groupe d'experts);

M. Claude Auer, Département de l'intérieur, de l'agriculture et de l'environnement, Etat de Genève, Suisse;

Prof. Adrienne Héritier, European University Institute, Department of Political and Social Sciences, Florence, Italie;

Prof. Christopher Hood, All Souls College, Oxford University, Royaume-Uni;

Prof. Francesc Pujol, Department of Economics, Université de Navarre, Espagne.

Représentante de l'OAQ accompagnant le groupe d'experts:

Dr Sylvie Fasel Berger.

Introduction

L'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) est un institut autonome, associé à l'Université de Lausanne et à l'EPFL. Depuis sa création, en 1981, l'IDHEAP offre des formations destinées aux cadres des organisations publiques. Parmi ces dernières, il convient de relever particulièrement sa filière de master en administration publique (MPA), ainsi que le doctorat. Outre la formation, l'IDHEAP a deux autres missions à remplir: la recherche fondamentale et appliquée en administration publique, ainsi que l'expertise et le conseil indépendants auprès d'organismes publics mandataires.

Pour réaliser ses missions, l'IDHEAP compte actuellement 9 professeurs ordinaires, 3 professeurs extraordinaires, ainsi qu'un corps intermédiaire formé de 13 assistants et 18 collaborateurs scientifiques. Le personnel administratif et technique se compose de 12 personnes. Le nombre total d'étudiants bénéficiant de l'offre de formation de l'IDHEAP – étudiants réguliers ou ne participant qu'à certains modules, tous programmes confondus – s'élevait à 642 personnes en 2004. Pour le seul MPA, 108 étudiants étaient inscrits dans les volées en cours.

Organisé sous forme d'une fondation, l'IDHEAP est chapeauté par un Conseil de Fondation, regroupant au maximum 21 membres, parmi lesquels 17 sont obligatoirement en fonction. Le Conseil nomme en son sein un Bureau de 5 membres, réunissant le Président de la Fondation et, respectivement, un représentant de l'EPFL, du canton de Vaud, du rectorat de l'UNIL, ainsi qu'une personne indépendante. Le Bureau décide, sur proposition de la Direction, d'un certain nombre d'aspects, par exemple les comptes et le budget annuel. Le Conseil de Fondation se prononce sur des questions plus vastes, comme le plan stratégique de l'IDHEAP et les nominations de professeurs.

L'IDHEAP a été reconnu par la Confédération en 1987, à l'instar d'autres institutions universitaires suisses. Conformément à la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles, du 8 octobre 1999, qui règle sa reconnaissance, il est stipulé que les bénéficiaires de subventions fédérales doivent fournir des prestations d'un haut niveau de qualité, contrôlées par l'organe d'assurance qualité (OAQ). Cette procédure est obligatoire et utilise les guides et standards de l'OAQ pour l'accréditation. En plus du set applicable à l'institution, une sélection de standards propres aux filières a été appliquée au MPA. Dans ce contexte, l'IDHEAP a jugé pertinent de joindre à cette procédure d'évaluation obligatoire, une accréditation de l'institution et du MPA, réalisée simultanément par l'OAQ et le même groupe d'experts.

L'IDHEAP s'apprête à relever de nombreux défis dans les prochaines années. Outre le passage du système universitaire suisse au modèle de Bologne, l'IDHEAP va mettre sur pied, sous l'égide de la CUS et en partenariat avec les universités de Berne, Genève, Lausanne, Neuchâtel et de la Suisse italienne, un master de Bologne spécialisé, qui offrira une formation bilingue en politique et management publics (abrégié "MP2").

1. Procédure d'évaluation: rapport d'auto-évaluation et visite sur place

1.1 Le rapport d'auto-évaluation

Qu'il s'agisse de la procédure d'évaluation ou d'accréditation – les standards utilisés étant les mêmes –, l'IDHEAP n'a rendu qu'un seul et même rapport d'auto-évaluation.

La rédaction du rapport d'auto-évaluation a été confiée à un groupe de pilotage, mis en place dès le mois de décembre 2004 et composé comme suit:

Professeur Jean-Loup Chappelet, directeur, responsable du groupe de pilotage

Professeur Yves Emery, délégué aux études, représentant du corps professoral

Jacques-André Vulliet, secrétaire général de l'IDHEAP

Nathalie Suisse Bänziger, collaboratrice scientifique, représentante du corps intermédiaire

Ariane Gualtierotti, comptable, représentante de l'administration

Thierry Favret, étudiant MPA, représentant des étudiants

Sami Kanaan, consultant externe (bureau Evaluanda, Genève)

Concernant le dernier membre du groupe de pilotage, l'IDHEAP s'est adjoint ses services pour faire face aux contraintes temporelles imposées par la procédure OAQ, ainsi qu'au caractère obligatoire de la procédure d'évaluation de la Confédération. L'IDHEAP n'a de la sorte pas pu décider à sa guise du moment de l'ouverture de la procédure et a dû s'y soumettre. M. Kanaan connaît bien l'institution, du fait qu'il avait été mandaté comme expert en 2003 par l'Etat de Vaud et la Confédération, lors de l'évaluation du contrat de prestations 2000-2003 de l'IDHEAP avec ces deux autorités. Dans le cadre du rapport d'auto-évaluation, M. Kanaan a principalement mis en forme les analyses SWOT qui concluent chaque domaine d'évaluation.

Le groupe de pilotage était représentatif des différentes catégories d'acteurs réunies au sein de l'IDHEAP. Il faut peut-être souligner qu'aucun représentant des diplômés de l'IDHEAP n'a participé à la rédaction du rapport, mais si l'on considère que le secrétaire général est aussi titulaire d'un MPA, cette absence ne porte pas à conséquence. Le groupe de pilotage s'est réuni à 5 reprises entre décembre 2004 et avril 2005. Les domaines d'évaluation de l'OAQ ont été répartis entre les membres du groupe, qui, en consultant leurs collègues, ont rédigé les différents chapitres. La première version du rapport a ensuite fait l'objet d'une discussion commune au sein du groupe de pilotage. Ensuite, chacun des chapitres a été analysé sous l'angle SWOT et a donné lieu à une prise de position de l'IDHEAP sur chacun des standards OAQ, afin de déterminer s'ils étaient atteints ou non. Dans une dernière étape, le rapport a été soumis à consultation interne auprès de tous les membres de l'IDHEAP, avant d'être finalisé et transmis selon l'échéance prévue à l'OAQ.

Parallèlement au rapport d'auto-évaluation, un document réunissant de nombreuses annexes a été réalisé et envoyé simultanément. Les publications existant déjà – rapports annuels, brochures de présentation, etc. – ont été fournies en plus.

Le rapport d'auto-évaluation est découpé en 8 chapitres. Les standards spécifiques au MPA ont été traités dans les chapitres relatifs à l'institution et mis en évidence selon leur parenté avec les aspects institutionnels.

Dans son ensemble, le groupe d'experts a trouvé le rapport bien fait, si ce n'est le fait que l'IDHEAP – par souci de lisibilité – n'a pas repris les questions de l'OAQ relatives à chacun des standards principaux (seuls leurs numéros de référence sont donnés en marge). Dès lors, certaines réponses aux questions n'apparaissent pas clairement. Une autre faiblesse du rapport s'est fait sentir au niveau des analyses SWOT qui concluent les chapitres et qui sont parfois en léger décalage par rapport à l'auto-évaluation des standards qui les précèdent. Ceci tient sans doute au fait que les analyses SWOT ont été mises en forme par un consultant externe sur la base de discussions au sein du groupe de pilotage, en parallèle à l'écriture à plusieurs mains du rapport. Cependant, la visite sur place a permis de lever les incertitudes et d'approfondir de façon satisfaisante les points qui n'étaient pas clairs.

1.2 Visite sur place

Le 24 mai au soir eut lieu une séance de préparation réservée aux experts, au cours de laquelle la collaboratrice de l'OAQ leur a présenté le système d'enseignement supérieur, d'accréditation et d'évaluation suisses. Ensuite, les experts ont eu le temps de préparer la visite à proprement parler, en échangeant leurs impressions suite à la lecture du rapport et en explicitant les thèmes qu'ils allaient aborder particulièrement en détail. Les 25 et 26 mai, les experts ont donc rencontré à l'IDHEAP les différents groupes concernés par ses activités. Il y eut au total 10 sessions d'entretiens: deux sessions avec la Direction, puis respectivement et chronologiquement une session avec les étudiants, la Commission des études, le corps professoral, la Commission pour la recherche, le personnel administratif, le corps intermédiaire, les diplômés et le bureau de l'IDHEAP. A la fin du premier jour, les experts eurent en outre droit à une visite des infrastructures de l'IDHEAP, conduite par son secrétaire général.

Les séances réunissaient des panels d'interlocuteurs représentatifs, qui se sont prêtés volontiers aux questions des experts et y ont répondu ouvertement. Les experts ont apprécié la bonne organisation de ces deux journées, ainsi que l'esprit coopératif et constructif qui a animé les participants. Les experts ont par ailleurs noté que des points de vue parfois divergents existaient au sein de l'institution, sans que ceci n'amène pourtant à des tensions, mais à la recherche de solutions et d'améliorations auxquelles tous sont appelés à participer.

Une infrastructure informatique avait été mise spécialement à disposition dans la salle de réunion. Les experts tiennent par ailleurs à remercier Mme Fasel Berger pour son soutien durant la visite, les notes méticuleuses qu'elle prit lors des entretiens et qui ont été fort utiles pour la rédaction de ce rapport, ainsi que pour sa préparation très professionnelle des journées d'expertises. Sa participation très constructive aux discussions du groupe, en particulier par les compléments d'information sur les spécificités du système suisse d'enseignement supérieur, a été très appréciée du groupe d'experts.

Outre les documents qui avaient été mis à leur disposition dans la salle d'entretien, les experts ont reçu tous les documents supplémentaires qu'ils ont demandés lors des séances. Certains participants aux panels avaient réalisé des résumés de certains domaines spécifiques qu'ils ont remis aux experts lors des rencontres.

La visite sur place s'est avérée fort utile pour les experts, leur permettant de clarifier leur compréhension et leur appréciation de l'IDHEAP et du MPA, au travers de discussions approfondies, qui ont répondu aux questions qu'ils se posaient suite à la lecture du rapport. Notamment, le futur MP2 a pu être abordé de façon plus détaillée.

2. Evaluation de l'institution

2.1 Standards à évaluer

Domaine 1: **Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'institution**

Standard 1.01	L'institution universitaire s'est dotée d'une mission publique comprenant ses objectifs en matière de formation et de recherche et déterminant sa position dans l'environnement académique et social. L'institution universitaire dispose d'un plan stratégique.
---------------	--

L'IDHEAP dispose d'une mission découpée selon trois axes principaux, par ailleurs publiquement accessible sur son site Internet:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur publique suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.

Sur la base de sa mission ont été déterminés 3 axes stratégiques – axe renforcement institut; axe coopération suisse; axe développement international – impliquant au total 10 objectifs spécifiques. La stratégie de l'IDHEAP pour 2005 et 2007 a été élaborée de façon participative, notamment grâce à de nombreuses discussions au sein du Comité de Direction. Par ailleurs, elle a fait l'objet de séances au sein du Bureau de l'IDHEAP, du Conseil de Fondation, ainsi qu'avec des représentants des autorités fédérales et cantonales. Elle a été approuvée par le Conseil de Fondation le 10 décembre 2004.

Les questions inhérentes à ce standard de l'OAQ sont toutes couvertes: à savoir des objectifs de recherche et d'enseignement clairs, un profil académique défini tant au niveau national qu'international, ainsi qu'un positionnement social univoque.

Les entretiens ont permis aux experts de clarifier certains aspects que le rapport d'auto-évaluation ne reflétait pas suffisamment. Par exemple, il apparaît que le projet PMP.CH (réseau universitaire pour la formation en politique et management publics) et le MP2 – pour lequel l'IDHEAP s'est vu attribuer le rôle moteur par la CUS – lui permettront à la fois de développer son offre de formation en offrant un master spécialisé, de mieux se situer au niveau suisse dans le domaine de l'administration publique et offriront une ouverture intéressante sur le plan international. L'offre actuelle de formations est en effet centrée sur des spécificités suisses et destinée à des candidats déjà en phase avec le monde professionnel. La recherche menée à l'IDHEAP devrait également bénéficier de cette ouverture et être plus orientée sur la dimension internationale. Ces développements ne doivent cependant pas faire craindre pour l'enracinement de l'IDHEAP dans son environnement social; le sentiment d'être investi d'une mission vis-à-vis de l'administration publique locale et suisse est suffisamment fort et établi de longue date pour que l'expansion amenée par le MP2 ne bouleverse cette caractéristique de l'institution et ne nuise à l'excellente position dont jouit l'IDHEAP auprès de ses partenaires de la sphère professionnelle.

Même si le lancement du projet de mise en réseau des universités offrant des formations en administration publique est récent, les experts encouragent l'IDHEAP à affiner sa vision stratégique concernant sa participation au PMP.CH et son nouveau diplôme MP2. Si ce projet offre des opportunités très intéressantes ainsi que des complémentarités entre MPA et MP2, il convient de l'intégrer au mieux à la structure existante, afin de ne pas déséquilibrer l'offre et les activités existantes de l'IDHEAP. Il s'agit d'ailleurs de l'objectif 1 de la stratégie 2005-07.

Conclusion: le standard 1.01 est atteint.

Standard 1.02	Les processus, les compétences et les responsabilités décisionnels sont déterminés. Le personnel scientifique est impliqué dans les processus décisionnels qui concernent l'enseignement et la recherche. Les étudiants et les étudiantes sont impliqués dans les processus décisionnels qui concernent la formation et peuvent faire valoir leur opinion.
---------------	--

A l'IDHEAP, les processus, compétences et responsabilités décisionnels sont déterminés dans une série de textes réglementaires clairs et précis, approuvés et amendés par le Conseil de Fondation. Les fonctions des différents organes décisionnels sont clairement attribuées et réglementées.

Le personnel scientifique (professeurs et corps intermédiaire) est appelé à prendre part aux processus décisionnels relatifs à l'enseignement et à la recherche par le biais du Comité de Direction, au sein duquel tous les professeurs ordinaires siègent, ainsi que par des représentations dans la Commission des études et la Commission pour la recherche.

La participation des étudiants aux processus décisionnels relatifs à la formation date de 2004 et a été réalisée à la demande des étudiants. Un étudiant est appelé à y siéger aux côtés des autres représentants. Lors de la séance d'entretien qui réunissait des représentants de la Commission des études, l'étudiant membre faisait partie du panel entendu par le groupe d'experts. Du reste, cette participation estudiantine n'a pas encore été consignée dans l'article 16 du Règlement général, adaptation que les experts appellent l'IDHEAP à réaliser dans les meilleurs délais.

Les relations avec l'Université de Lausanne sont définies au travers de deux conventions ("Convention académique IDHEAP-UNIL" et "Convention administrative IDHEAP-UNIL"). Les étudiants de l'IDHEAP sont du reste placés sur un pied d'égalité en termes d'avantages avec ceux de l'Université. Les professeurs et employés de l'IDHEAP jouissent des mêmes traitements que ceux de l'Université.

Les processus de travail régissant les activités du personnel administratif pourraient quant à eux être codifiés plus précisément. Si pour l'instant l'envergure du corps administratif se satisfait d'une communication orale et peut s'appuyer sur une équipe, stable, motivée et dévouée au bon fonctionnement de l'IDHEAP, ce type de fonctionnement informel pourrait ne plus convenir au moment où prendra forme le MP2 (voir aussi le domaine 5, infra).

Les experts ont trouvé que les processus en place étaient satisfaisants tant du point de vue de l'efficacité que de la représentativité des catégories de personnel. La solidité de leur implantation transparaît dans les discussions tenues à ce propos.

Conclusion: le standard 1.02 est atteint.

Standard 1.03 L'institution dispose du personnel, des structures ainsi que des ressources financières et matérielles lui permettant de réaliser ses objectifs en fonction de son plan stratégique.

L'IDHEAP est organisée de manière adéquate. Au niveau opérationnel, les neuf unités d'enseignement et de recherche (UER), qui gèrent leurs activités dans le cadre des activités de l'institution, disposent chacune de ressources financières autonomes. Elles sont chapeautées par le Directeur et le Comité de Direction. A un niveau intermédiaire entre ces derniers et les UER, la Commission des études et la Commission pour la recherche sont en charge des contenus des programmes, des notes attribuées et des admissions pour la première, alors que la seconde s'occupe des orientations et du suivi de la recherche. La Commission pour la recherche est le pendant de celle des études, mais sa création est très récente. Cependant, elle a déjà esquissé les grands axes stratégiques qu'elle désire emprunter. A l'instar de la Commission des études, il est prévu qu'elle se réunisse quatre à six fois par année. Même si, suite à l'entretien que les experts ont eu avec ses représentants, son fonctionnement est effectif, il serait nécessaire que l'IDHEAP l'inscrive formellement dans son règlement. L'administration de l'IDHEAP, dirigée par le secrétaire général, participe aux deux commissions. Enfin, la Direction est chapeautée par le Bureau du Conseil, lui-même délégué par le Conseil de Fondation (voir supra).

Au niveau du personnel employé, l'IDHEAP réunit des moyens suffisants, tant sur les plans académiques qu'administratifs. La qualité du personnel employé est jugée adéquate, les engagements faisant l'objet de procédures de sélection ad hoc, selon leur secteur d'activités.

Le budget (7,4 millions de francs suisses en 2004, cf. standard 1.04) est adapté aux objectifs de l'institution et correspond à sa planification stratégique. Il est géré de manière centrale et les montants qui reviennent à chaque UER (projets de recherche, expertises, etc.) sont ventilés en conséquence.

En l'état, le personnel, les structures ainsi que les ressources financières et matérielles sont suffisantes pour atteindre les objectifs actuels. Cependant, il faudra veiller au développement de ces paramètres lors du lancement du MP2. Il est à prévoir que la charge administrative sera plus élevée, que les deux Commissions seront amenées à se réunir plus fréquemment et que les ressources provenant des expertises (cf. standard suivant) vont probablement diminuer, les professeurs ayant plus d'enseignement à assumer. En contrepartie, les frais d'écolage du MP2 seront bien inférieurs à ceux prélevés pour le MPA, ce qui ne procurera pas de compensation financière satisfaisante. Il y a là aussi matière à anticiper les répercussions de l'introduction de ce nouveau programme.

Conclusion: le standard 1.03 est atteint.

Standard 1.04	Les provenances du financement et ses conditions sont transparentes et ne restreignent pas l'indépendance décisionnelle de l'institution en matière d'enseignement et de recherche.
---------------	---

Le financement des activités de l'IDHEAP se répartit comme suit: 37% proviennent du Canton de Vaud, 24% de la Confédération, 25% de mandats d'expertise et de recherche et 14% des écolages. Au total, en 2004, le budget atteignait 7.4 millions de francs suisses. Les deux premières sources sont attribuées après évaluation des mandats de prestations passés pour une période de quatre ans. Les montants issus des expertises et des mandats de recherche pourraient être supérieurs (comme ils l'ont été en 2003), mais, afin de garantir la qualité de l'enseignement et de la recherche fondamentale, les UER refusent régulièrement d'accomplir de tels travaux lorsqu'ils n'impliquent pas un travail de recherche original au regard de ce qui a déjà été effectué à l'Institut, ou s'apparentent plus à une activité de service. Enfin, les écolages pourraient eux aussi atteindre un niveau plus élevé. Cependant, l'IDHEAP prête attention à ne pas dépasser ses capacités et privilégie la qualité de l'enseignement, d'où des cohortes ne dépassant pas un certain nombre de participants. Le MPA coûte 15'000.– francs suisses d'écolage à chaque participant. Des bourses peuvent être accordées.

Les sources de financement sont suffisamment diversifiées en l'état pour ne pas porter ombrage à l'indépendance décisionnelle en matière de formation et de recherche. Elles sont par ailleurs transparentes, afin de ne pas influencer l'orientation des activités de l'IDHEAP. Un précédent – une chaire financée par une grande entreprise publique – a rendu l'IDHEAP conscient des risques de dérapage qui pouvaient exister dans pareilles situations et ce type de sponsoring n'a plus cours aujourd'hui.

En plus des procédures internes, le contrôle financier est effectué chaque année par un réviseur indépendant (société fiduciaire), qui vise également les montants versés aux UER suite à des travaux pour des tiers. En outre, un contrôleur de gestion du Département de la formation et de la jeunesse de l'Etat de Vaud fait un rapport annuel à l'intention des principaux bailleurs de fonds, le Canton et la Confédération.

<i>Conclusion: le standard 1.04 est atteint.</i>
--

Standard 1.05	L'institution dispose d'un système d'assurance qualité.
---------------	---

L'IDHEAP ne possède pas de cellule qualité en charge de l'assurance-qualité et dédiée exclusivement à cette fonction, ce qui est bien compréhensible étant donné la taille de l'établissement. En revanche la préoccupation des différentes catégories de personnes rencontrées – à commencer par la direction – quant à ces problématiques est apparue très réelle.

L'institution fait l'objet d'évaluations régulières dans le cadre de ses mandats de prestations avec les bailleurs de fonds publics. Au seul niveau cantonal, des critères d'évaluation qualitatifs ou quantitatifs font l'objet d'une appréciation annuelle interne basée sur le rapport annuel, qui à son tour est examiné par un groupe d'évaluation composé de hauts fonctionnaires de l'Etat de Vaud et de la Confédération. De plus, le contrat de prestations est soumis à évaluation globale tous les quatre ans, par un groupe d'experts indépendants

nommé conjointement par les deux bailleurs de fonds publics. La dernière évaluation de ce type a eu lieu en 2003.

Au niveau de l'enseignement, outre les discussions régulières qui ont lieu au sein de la Commission des études pour juger de la qualité globale des cours de base du MPA ou des éléments généraux à améliorer, les professeurs sont évalués selon les procédures appliquées par l'Université de Lausanne, soit tous les six ans. Il convient encore de noter que les deux premières années qui suivent la première nomination de six ans sont considérées comme probatoires (art. 14 du Règlement sur le statut du corps professoral de l'IDHEAP). Cette périodicité de six ans semble adéquate, car elle laisse suffisamment de temps aux professeurs pour travailler et innover et évite que l'exercice ne soit trop répétitif, induisant de ce fait des risques de routine et de déresponsabilisation. Par ailleurs, les professeurs sont évalués systématiquement à la fin de chaque cours (i.e. module) par les étudiants. Les résultats de ces évaluations de cours sont rendus publics et connus de tous. L'IDHEAP juge ses étudiants suffisamment matures – ce sont avant tout des praticiens – pour pondérer leurs jugements. Si les résultats sont décevants, une séance est organisée – réunissant aussi deux étudiants – pour connaître l'origine de ces défaillances et des mesures sont tout de suite prises pour rectifier le tir. Ceci a été fait par exemple lorsqu'un des cours de base du MPA, fréquenté aussi par des auditeurs externes, a été jugé bon par les candidats au MPA. Le cours a été dédoublé dans les meilleurs délais. Dans les cas où les critiques sont moins graves, mais néanmoins fréquemment émises, les remarques sont prises en compte et ont le plus souvent des effets sur l'organisation du cours, notamment en termes de charge de travail. Reste que certains professeurs sont moins sensibles à ces évaluations que d'autres et que les effets possibles dépendent en grande partie de l'enseignant. En revanche, toutes les évaluations de l'enseignement par les étudiants sont compilées au secrétariat des études, puis discutées en Commission des études. Si la note attribuée à l'enseignant est inférieure au minimum de 4 et si aucune amélioration n'est constatée par la suite, le contrat peut ne pas être renouvelé. Cet état de fait s'est déjà présenté à deux reprises. Néanmoins, depuis que les résultats des évaluations sont ouvertement présentés, de nettes améliorations ont été observées, les enseignants s'entraînent et se stimulent. Par ailleurs, à l'IDHEAP, les professeurs sont appelés à participer aux cours des uns et des autres, donc à se confronter directement au "style" de leurs collègues. Les étudiants rencontrés se sont montrés très satisfaits de l'attention qui était prêtée à leurs remarques.

Même si l'IDHEAP prend des mesures de formation complémentaire pour ses enseignants, comme du coaching ou des cours de formation des adultes, les experts estiment qu'un effort supplémentaire devrait être consenti au niveau du suivi et des mesures d'accompagnement, afin de parfaire ce type d'évaluation, quitte à ce que l'IDHEAP dépasse les procédures de l'Université de Lausanne en la matière. Par exemple, pourquoi ne pas recourir à un soutien didactique avant de recourir au licenciement?

Au niveau de la recherche, le nombre de publications est inclus dans le contrat de prestations de l'IDHEAP dans sa globalité et ne fait pas l'objet d'une "répartition" entre les UER. Le rapport annuel de l'IDHEAP présente les travaux annuels en fonction de leur importance scientifique. Cependant la toute jeune Commission pour la recherche n'est pas satisfaite de l'évaluation de la recherche et prévoit d'effectuer prochainement une analyse bibliométrique. Par ailleurs, une partie de la recherche est évaluée par ses mandants (FNS notamment). Du côté de l'Université de Lausanne, le rectorat est en train de développer le contrat de prestations des professeurs, en modularisant les parts enseignement / recherche / expertise / administratif, en fonction des évaluations de leurs performances.

Le groupe d'experts ne peut qu'encourager le développement des mesures d'assurance qualité s'appliquant à la recherche, les jugeant pour l'heure juste suffisantes telles que prescrites dans le mandat de prestations.

Enfin, au niveau des mesures externes, il faut souligner la procédure d'accréditation EAPAA¹ du programme MPA, dont le résultat final devrait être connu à la fin de l'été, qui devrait contribuer à améliorer la visibilité de cette offre dans la filière spécifique et probablement formuler des suggestions d'amélioration. La procédure d'accréditation de l'OAQ s'inscrit dans le même contexte. Les experts saluent la volonté de l'IDHEAP de se soumettre au jugement de pairs afin de garantir la qualité de ses prestations et les profiler ouvertement.

Conclusion: le standard 1.05 est atteint.

Standard 1.06 L'institution a mis en place une commission chargée des questions d'égalité ou assure l'accès à une telle commission.

Etant donné sa taille, l'IDHEAP ne dispose pas de sa propre commission chargée des questions d'égalité. En revanche, l'IDHEAP s'appuie sur celle de l'Université de Lausanne.

Même si, en termes de pourcentages d'emplois à plein temps, l'IDHEAP réalise de meilleurs scores en termes de représentativité des femmes au niveau du corps professoral et de l'administration que l'Université ou l'EPFL, au niveau des étudiantes et du corps intermédiaire, leur part est en deçà de l'Université. Ce point sera explicité au standard 6.02. Néanmoins, dans ces conditions, on peut considérer le standard comme atteint.

Conclusion: le standard 1.06 est atteint.

Domaine 2: Offre d'études

Standard 2.01 L'institution offre des enseignements conduisant à l'obtention de diplômes académiques ou professionnels avec des objectifs de formation déterminés. Ils s'intègrent dans l'offre de formation universitaire existante ou la complète de façon judicieuse.

Mis à part le MPA (voir aussi les standards de filières, chapitre 3 de ce rapport) et le doctorat, qui seront abordés plus en détails ci-après, l'IDHEAP propose différentes formations "professionnelles" destinées aux personnes en emploi: les SSC (Séminaires pour spécialistes et cadres), des certificats (basés sur les cours à option du MPA – 12 jours de formation + un travail personnel à rédiger), le DEAP executive (diplôme exécutif en action publique; 15 jours de formation modularisés en 5x3 jours + un projet à réaliser sur 5 mois). Ces filières correspondent aux objectifs de formation formulés dans la mission de l'IDHEAP et complètent l'offre de formation dispensée au niveau national, l'IDHEAP étant le seul institut suisse entièrement dédié à l'administration publique. Chacune de ces filières s'adresse à un public cible présentant des attentes bien précises.

¹ European Association for Public Administration Accreditation, procédure ne s'appliquant qu'aux programmes dans le domaine.

Le MPA conduit à l'obtention d'un titre post-grade de niveau universitaire. Son objectif central est de former des cadres supérieurs pour les administrations publiques et parapubliques. Le MPA s'intègre dans l'offre de formation suisse dans le sens où il est le seul du genre à offrir une spécialisation professionnelle de niveau universitaire. Il peut être modulé pour correspondre aux contingences temporelles de personnes en emploi. Le terme de master correspond, au niveau des crédits et de la modularité, aux pratiques européennes en la matière (voir aussi 2.02).

Le doctorat réalisé à l'IDHEAP, bien que n'étant pas une filière en tant que tel, est sanctionné par un titre délivré par l'Université de Lausanne et correspond aux exigences de cette dernière pour ce niveau de formation.

Conclusion: le standard 2.01 est atteint.

Standard 2.02 L'institution participe aux échanges nationaux et internationaux d'étudiants, d'enseignants et de personnel scientifique.

Le MPA correspond à 90 crédits de type ECTS et est en cours d'accréditation par l'EAPAA (voir supra, domaine 1). Le MPA constitue cependant une formation particulière, en ce sens que son contenu est fortement orienté sur la réalité helvétique et qu'il s'adresse à des étudiants déjà porteurs d'une licence universitaire et, pour la plupart, désirant accomplir ce master parallèlement à leur vie professionnelle. Dès lors, le MPA – ainsi que les autres formations proposées par l'IDHEAP – ne se prêtent pas particulièrement aux échanges d'étudiants, qu'ils aillent à l'étranger ou qu'ils en viennent. Néanmoins, certains étudiants MPA ont profité des conventions existantes avec d'autres universités suisses (Berne et la Suisse italienne) pour y suivre des modules ou avec des universités étrangères, avec lesquelles l'IDHEAP a des partenariats.

Au niveau du doctorat, une thèse est actuellement réalisée en co-tutelle avec l'Université de Paris (Institut d'urbanisme) et un des doctorants vient du Québec (ENAP).

Pour ce qui est du personnel enseignant, les échanges consistent essentiellement en des charges de cours données à titre de "professeur invité" dans d'autres universités, suisses ou étrangères. Ce statut est en revanche rare à l'IDHEAP, où la très forte composante nationale des enseignements restreint les échanges avec l'étranger.

Cependant, cette spécificité suisse, voire romande, n'empêche pas l'IDHEAP de se tenir régulièrement informé des offres de formation comparables délivrées à l'étranger et d'entretenir des contacts avec un réseau d'établissements, notamment le réseau européen des instituts et écoles d'administration publique où l'IDHEAP représente la Suisse.

Le MP2, donné en collaboration avec d'autres universités suisses, correspondra davantage à ce standard de l'OAQ. Le MP2 sera un master du pur type Bologne (120 ECTS), qui favorisera de facto les échanges en tout cas au niveau suisse et permettra aussi d'échanger davantage de professeurs et de collaborateurs scientifiques et cela également aux niveaux européen et mondial.

Même si, à première vue, le MPA peut sembler lacunaire par rapport au standard 2.02, son public-cible et son contenu ne sont pas à même de correspondre à ce critère de l'OAQ. Le

groupe d'experts est pourtant d'avis que, sous ces conditions particulières, l'IDHEAP atteint le standard.

Conclusion: le standard 2.02 est atteint.

Standard 2.03 L'institution a défini les conditions pour l'obtention des attestations et des diplômes académiques. Elle veille au respect de ces conditions.

Les conditions pour obtenir les diplômes et attestations sont réglementées et connues des étudiants dès le début de leurs études.

Les évaluations actuellement appliquées dans le cadre du MPA correspondent aux objectifs de formation. En effet, elles n'ont lieu que de façon écrite – travaux intermédiaires ou/et finaux sur lesquels les enseignants donnent une appréciation écrite ainsi qu'une note, puis travail de mémoire – et font l'objet de présentations en classe ou d'une soutenance (mémoire). Par ailleurs, pour les travaux autres que le mémoire, l'IDHEAP encourage les exercices de groupes, qui reflètent bien la pratique professionnelle. Les étudiants rencontrés apprécient cette façon de faire, qui leur permet d'approfondir des aspects particuliers de la matière et de travailler sous la forme de rapports, soit au plus près de la réalité du terrain professionnel sur lequel ils évoluent.

Il va sans dire que ce type d'évaluations, s'il s'applique à une formation "professionnalisante" comme le MPA, ne sera pas adapté au futur MP2, qui exigera en outre des évaluations orales ou écrites plus classiques, de type "examens".

Conclusion: le standard 2.03 est atteint.

Standard 2.04 L'institution exploite les informations collectées périodiquement auprès de ses diplômés et de ses diplômées.

Le mandat de prestations avec l'état de Vaud et la Confédération exige que l'IDHEAP contrôle quel pourcentage de diplômés du MPA ont eu une promotion professionnelle dans les deux années qui ont suivi l'achèvement de leur formation. La contrainte imposée par le mandat est de 50% après 2 ans, cible presque atteinte dans ce laps de temps. A moyen terme, le taux augmente à 78%.

Cette contrainte imposée par le mandat de prestations n'a pas stimulé l'IDHEAP à profiter de ce canal pour en tirer d'autres informations. Cependant, dans le but d'améliorer son offre, une jeune diplômée du MPA vient d'être engagée, afin de développer cet aspect. Du reste, avant de lancer le MPA dans sa forme actuelle, l'IDHEAP en a présenté le nouveau format aux diplômés et étudiants de la version précédente, afin de connaître leur avis pour en adapter le contenu.

Mis à part l'aspect monitoring des contacts avec les diplômés, l'IDHEAP entretient des relations fréquentes avec ses anciens étudiants et profite, lorsque ceci est adéquat, d'intégrer leurs expériences professionnelles dans la formation. Les diplômés rencontrés,

outre la très grande satisfaction manifestée quant à la formation reçue, ont tous fait preuve d'un attachement sincère à "leur" IDHEAP et loué la qualité des relations qu'ils y avaient nouées, ainsi que des réseaux qui s'y étaient développés entre participants.

Conclusion: le standard 2.04 est atteint.

Domaine 3: Recherche

Standard 3.01 Les activités actuelles de recherche de l'institution concordent avec son plan stratégique et correspondent aux standards internationaux.

Dans ses missions, à côté de l'enseignement et de la recherche, l'IDHEAP doit aussi s'acquitter de mandats et d'expertises pour le compte d'administrations publiques et pour le secteur parapublic. Cette particularité implique qu'il consacre des ressources humaines non négligeables dans ce domaine (temps de travail des UER). Cependant, la règle de la maison veut que les mandats acceptés présentent un côté novateur et qu'ils contribuent à enrichir l'enseignement. Par ailleurs, ce biais a permis à l'IDHEAP d'implanter ses courants théoriques et sa terminologie dans la pratique administrative. L'institut est devenu une référence dans le domaine, dont les concepts passent de la théorie à la pratique.

Parallèlement, une recherche fondamentale de très haut niveau, évaluée au travers de comités de lectures, est le fruit de professeurs de l'IDHEAP. Cependant, la condition du mandat de prestations de l'IDHEAP qui attribue le nombre de publications à l'institution dans sa globalité et ne définit pas d'objectifs précis par UER permet à certains des enseignants de ne se consacrer presque exclusivement qu'aux expertises, délaissant les publications scientifiques. Une autre particularité de l'IDHEAP est son caractère très national. Ce centre d'intérêt le pousse à publier au niveau suisse, dans des revues qui ne jouissent pas de l'écho de certaines collections étrangères. Ces aspects ont été diagnostiqués par la Commission pour la recherche qui prévoit de les améliorer, le comité d'experts l'encourage vivement en ce sens. En outre, l'évaluation des publications pourrait être facilitée par une présentation systématiques des publications selon: les journaux scientifiques nationaux et internationaux avec comité de lecture; les monographies; les volumes publiés; les volumes co-rédigés.

A ce niveau également, le projet PMP.CH, en particulier son école doctorale, présente une opportunité de ne pas se limiter au cadre suisse, de davantage développer les recherches fondamentales et de plus publier dans des revues reconnues internationalement.

Conclusion: le standard 3.01 est atteint.

Standard 3.02 L'institution garantit l'intégration des connaissances scientifiques actuelles dans la formation.

Les participants aux formations de l'IDHEAP sont, dans leur grande majorité, des détenteurs de licence universitaire, mais il est relativement rare que leur formation préalable ait été effectuée en économie ou en sciences politiques. Dès lors, c'est à un public généralement étranger à la branche que le corps professoral s'adresse. Si, dans les cours, il y a toujours

une présentation de la théorie sous-jacente, l'essentiel est tourné vers la pratique. Une place importante est aussi attribuée à l'analyse de cas d'actualité. L'IDHEAP profite des nombreuses expertises réalisées pour illustrer les bases théoriques transmises.

Au niveau des travaux de mémoire, il faudrait encourager la "theory guided empirical research", plus que ceci n'est actuellement le cas dans le MPA. Le MP2 offre en ce sens une excellente opportunité.

Les offres de l'IDHEAP s'axant sur la pratique de l'administration publique, il n'est pas aussi aisé de concorder avec le standard 3.02. Cependant, il va de soi pour les représentants du personnel scientifique rencontrés que ce standard devra être réalisé complètement au moment du lancement du MP2.

Conclusion: le standard 3.02 est atteint.

Domaine 4: Personnel scientifique

Standard 4.01	Les procédures de sélection, de nomination et de promotion du personnel scientifique sont réglementées et communiquées publiquement. En ce qui concerne le corps enseignant, il est tenu compte aussi bien des compétences didactiques que des qualifications scientifiques.
---------------	--

Les procédures de sélection, de nomination et de promotion du personnel scientifique sont réglementées et communiquées publiquement, telles que notifiées dans le Règlement de l'IDHEAP sur le statut du corps professoral. Pour chaque poste à pourvoir est formée une Commission de nomination, nommée par le Bureau de l'IDHEAP, sur proposition du Directeur. Concernant le corps enseignant et étant donné le mandat triple qui est confié à l'IDHEAP, en plus des compétences didactiques et des qualifications scientifiques, il est aussi tenu compte de l'expérience dans le domaine de l'expertise.

Une leçon probatoire publique est exigée, afin de tester les capacités didactiques des candidats enseignants. Les descriptions des postes au concours sont aussi devenues plus précises que par le passé, étant donné que les cahiers des charges particuliers le sont devenus aussi. Les offres d'emploi sont publiées dans les meilleures publications du domaine ("The Economist" par exemple).

Pour le corps intermédiaire, la procédure de sélection et de nomination est également réglementée de façon ad hoc (Règlement sur le corps intermédiaire de l'IDHEAP). Cependant, la recherche de candidats est du ressort de l'UER concernée et les frais inhérents à cette recherche sont à la charge de l'UER (art. 6). Dès lors, les modes de recrutement sont plus variés que ceux concernant le corps professoral et peuvent prendre la forme du "bouche à oreille", d'offres spontanées, de contacts pris au cours du MPA ou d'annonces.

Conclusion: le standard 4.01 est atteint.

Standard 4.02	L'institution régleme la formation continue et le perfectionnement du personnel scientifique sur les plans didactique et professionnel.
---------------	---

Concernant la formation continue, elle consiste essentiellement, pour le corps professoral, en la participation à des conférences en Suisse et à l'étranger, ainsi qu'en un congé sabbatique accordé tous les 6 ans. Mis à part ceci, l'IDHEAP prend des mesures de formation complémentaire des professeurs (par exemple, cours de coaching, de formation des adultes). Quant aux mesures de perfectionnement des professeurs, ce point a déjà été abordé dans le domaine 1, standard 1.05. Les experts réitèrent leur remarque et encouragent l'IDHEAP à dépasser les procédures actuellement utilisées par l'Université de Lausanne.

Pour le corps intermédiaire, il y a la possibilité de suivre gratuitement les formations offertes par l'IDHEAP, ainsi que celles de l'Université de Lausanne (exemple, les masters offerts par HEC). Pour le reste, cela varie en fonction du professeur responsable de l'UER, qui les incite ou non à suivre des formations particulières (par exemple les séminaires pour doctorants en économie organisés par la Banque nationale suisse), à participer à des écoles doctorales européennes. L'IDHEAP et les UER soutiennent financièrement certaines de leurs participations (frais de voyage, inscriptions) et, même en l'absence d'une politique claire à ce sujet, encouragent les assistants à parfaire leurs connaissances. L'établissement d'une école doctorale au sein du PMP.CH devrait permettre de régler plus précisément cet aspect. En matière d'enseignement, les assistants interviennent ponctuellement, selon les thèmes. Ce sont essentiellement les professeurs qui leur donnent un feedback sur leurs prestations.

<i>Conclusion: le standard 4.02 est atteint.</i>
--

Standard 4.03	L'institution conduit une politique durable de la relève.
---------------	---

L'IDHEAP propose des doctorats – 7 thèses soutenues depuis 1998, 10 en cours –, participant de la sorte à la politique de la relève.

Par contre, l'IDHEAP n'offre que très rarement un statut intermédiaire, de type "professeur assistant". En avril dernier, un premier assistant a en effet accédé à cette fonction, ce qui est un début de réponse à cette situation. Les doctorants regrettent du reste cet état de fait, trouvant qu'il y a un vide entre assistants et professeurs. Néanmoins, la pratique universitaire suisse consiste actuellement à envoyer les jeunes docteurs se perfectionner dans une université étrangère avant de postuler éventuellement en Suisse comme professeur ordinaire. Comme souligné par le représentant du rectorat de l'Université de Lausanne, il y a un risque de fossilisation des institutions si des plans de carrière sont promis à peine le doctorat terminé, les postes étant de la sorte verrouillés pour les 20 prochaines années.

L'IDHEAP espère tout de même augmenter le nombre de professeurs assistants (comme le lui permet l'art. 5 du règlement sur le statut du corps professoral de l'IDHEAP), ce qu'approuve le rectorat de l'Université. Le MP2 fera sans doute appel à ce statut et offrira les ressources nécessaires pour le financer.

<i>Conclusion: le standard 4.03 est atteint.</i>
--

Standard 4.04 L'institution offre l'accès à un service de conseil en plans de carrière.

L'Université de Lausanne offre un tel service, accessible au personnel scientifique, mais il est surtout destiné aux étudiants. Les assistants ou collaborateurs scientifiques rencontrés à l'IDHEAP n'y ont pas recours, jugeant plus profitable de s'appuyer sur les professeurs et les réseaux dont ils sont membres. De plus, le contact avec les étudiants du MPA leur permet de rencontrer des professionnels qui occupent des postes élevés et qui leur font part des places vacantes dans leur secteur. En ce sens, les personnes rencontrées se considèrent privilégiées, étant plus au contact du marché du travail que leurs collègues de l'Université.

Concernant la voie universitaire, le corps intermédiaire ne se fait pas d'illusions, sachant qu'en Suisse les places sont attractives, mais rares, car le plus souvent occupées par les mêmes titulaires, de leur nomination à la retraite.

Conclusion: le standard 4.04 est atteint.

Domaine 5: Personnel administratif et technique

Standard 5.01 Les procédures de sélection et de promotion du personnel administratif et technique sont réglementées et communiquées ouvertement.

Les procédures de sélection du personnel administratif et technique sont réglementées et communiquées ouvertement. Le personnel administratif et technique est par ailleurs soumis à la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud, du 12 novembre 2001. Concernant les procédures de promotion, elles n'ont pas vraiment cours à l'IDHEAP, étant donné que, pour l'heure, la petite taille de l'Institut ne permet pas de mettre en œuvre des procédures générales portant sur des catégories de personnels à effectifs suffisamment nombreux. En effet, les personnes en charge de tâches administratives gèrent le plus souvent seules leurs domaines d'activités, en assumant presque complètement les responsabilités sous l'autorité du secrétaire général. Néanmoins, parmi les employées présentes à la séance d'entretien, les experts ont pu noter leur motivation, ainsi que leur engagement en faveur des étudiants et de l'IDHEAP.

Conclusion: le standard 5.01 est atteint.

Standard 5.02 L'institution garantit la formation continue et le perfectionnement du personnel administratif et technique.

Le personnel administratif et technique est évalué annuellement, sous forme d'entretien avec le secrétaire général. Le droit à la formation continue existe et est utilisé en cas de besoin, concernant des situations en prise avec les activités à l'IDHEAP. Par exemple, des cours sont offerts en informatique et bureautique; la responsable de la gestion des ressources humaines a pu approfondir ses compétences lors de plusieurs formations; la comptable aussi. Les employés disposent d'une certaine marge de manœuvre pour bénéficier de ces formations.

Conclusion: le standard 5.02 est atteint.

Domaine 6: Etudiants et étudiantes

Standard 6.01	Les conditions et procédures d'admission dans les filières d'études de l'institution sont déclarées et fondées.
---------------	---

Les conditions et procédures d'admission dans les filières d'études de l'institution sont déclarées et fondées. Concernant le MPA, les candidats doivent être au bénéfice d'une licence universitaire ou d'un diplôme d'une haute école spécialisée pour pouvoir présenter leur dossier. La procédure d'admission a lieu en trois étapes successives. Dans certains cas, il est possible de prendre en compte la candidature de personnes ayant une longue expérience professionnelle mais sans titre universitaire, sur la base de critères très stricts, notamment après qu'elles ont suivi en qualité d'auditeur libre deux trimestres de cours de base et obtenu une moyenne de 4,5 au minimum. L'IDHEAP est contraint de limiter le nombre de places offertes pour suivre un MPA, étant donné que ses capacités sont limitées et qu'il veille à assurer un encadrement optimal des étudiants.

Les autres formations offertes par l'IDHEAP sont aussi réglementées ouvertement et précisément en termes d'admission.

<i>Conclusion: le standard 6.01 est atteint.</i>
--

Standard 6.02	L'égalité des chances entre hommes et femmes est réalisée.
---------------	--

L'égalité des chances entre hommes et femmes est réalisée, dans la mesure où le nombre d'étudiantes (39,3%) dépasse le nombre de candidates à l'admission (33% en moyenne sur les 5 dernières années, dont 30% de diplômées). Le fait que la parité ne soit pas atteinte s'explique aisément par le fait que le MPA ainsi que les autres formations proposées par l'IDHEAP s'adressent principalement à des professionnels désireux de parfaire leurs connaissances en cours d'emploi, après l'obtention d'un premier titre universitaire. Dans ces circonstances, les femmes qui pourraient être intéressées par ces formations sont le plus souvent freinées par l'équilibre difficile qu'elles doivent assurer, en plus de leur emploi, avec leur vie familiale. Même si l'IDHEAP offre des aménagements des temps d'études spécifiques pour les étudiantes – en cas de grossesse notamment –, les experts encouragent l'IDHEAP à renégocier avec l'UNIL et l'EPFL la convention qui les liait en matière de places dans les crèches de ces deux institutions. Ceci devrait être fait lorsqu'une troisième crèche verra le jour sur le campus lausannois. En outre, ceci profitera également aux assistantes et collaboratrices scientifiques, dont le nombre n'est guère plus élevé que celui des diplômées MPA (un peu plus de 35% en 2003).

<i>Conclusion: le standard 6.02 est atteint.</i>
--

Standard 6.03	L'institution observe la progression des étudiants et des étudiantes dans leur cursus ainsi que la durée des études.
---------------	--

La progression des étudiants dans leur cursus est suivie, bien que de façon informelle. En effet, le MPA pouvant se réaliser parallèlement à une activité professionnelle, l'avancée des études est soumise à des variations selon les étudiants. La petite taille des cohortes permet cependant un contact étroit entre professeurs, assistants et participants.

Concernant les durées moyennes des études, cet aspect est bien connu de l'IDHEAP (9,83 trimestres en moyenne pour le MPA en 2003, sur un maximum de 15 trimestres autorisés au maximum).

Les taux de réussite sont connus. L'institut dispose du suivi de la durée des études par année de diplôme, ainsi que des taux d'échecs et d'abandon détaillés (motifs d'abandon, cours suivis et formation initiale).

<i>Conclusion: le standard 6.03 est atteint.</i>
--

Standard 6.04	Les taux d'encadrement doivent être garantis de sorte que les objectifs de formation de l'institution, respectivement des unités qui la composent, puissent être atteints.
---------------	--

Les taux d'encadrement sont suffisants, voire excellents pour les sciences sociales en Suisse. La sélection de cohortes réduites suivant les enseignements témoigne également de la préoccupation qu'a l'IDHEAP de la qualité de l'encadrement offert (1 professeur équivalent plein-temps pour 18,1 étudiants en 2004). Ceci semble d'autant plus important que la plupart des étudiants n'a pas de formation en économie préalable. Les étudiants rencontrés se sont du reste montrés satisfaits de cet aspect, de même que de la disponibilité du personnel enseignant et intermédiaire. Le lancement du MP2 risque pourtant de porter ombrage à ces excellentes conditions. Le groupe d'experts encourage l'IDHEAP à prendre sérieusement cet aspect en considération s'il ne veut pas écorner la qualité du MPA en la matière.

Les experts encouragent aussi l'IDHEAP à développer le système du superviseur personnel – à savoir un professeur – pour le travail de mémoire. Ce dernier a souvent été comparé à un fardeau par les étudiants. Il conviendrait donc d'entourer davantage et plus précocement les étudiants pour la réalisation de ce travail final, ce qui leur éviterait de perdre du temps dans ce domaine et de devoir s'y consacrer "corps et âme" à la fin de leurs études (cf. standard 3.02, chapitre 3).

<i>Conclusion: le standard 6.04 est atteint.</i>
--

Standard 6.05	L'institution veille à l'existence et au fonctionnement d'un service de conseil destiné aux étudiants, aux étudiantes et aux autres personnes intéressées. Elle prend des mesures afin de permettre aux étudiants et aux étudiantes de déterminer périodiquement leur situation dans leur cursus.
---------------	---

L'IDHEAP pourvoit de diverses manières à cet aspect: de façon anticipée, de par la prise de renseignements offerts avant d'intégrer un MPA; de façon informelle, au travers des contacts fréquents et aisés entre les étudiants et les professeurs/les assistants; de façon organisée, par le biais du délégué aux études ou de la secrétaire de la Commission des études, dont les rôles sont de renseigner de façon personnalisée sur le déroulement et l'organisation des études. Concernant ce point, les étudiants rencontrés se sont déclarés très satisfaits.

La détermination de la progression dans l'acquisition des compétences est réalisée grâce aux nombreuses évaluations à rendre avant de consigner le travail de mémoire. Les étudiants recevant une note et une appréciation écrite de chacun de leurs professeurs, ils peuvent ainsi juger des progrès accomplis dans chaque matière spécifique et s'entretenir, si nécessaire, directement des résultats avec leurs professeurs. La taille de l'IDHEAP ne justifie pas pour l'heure l'introduction d'un système automatisé. Le programme de MP2, en revanche, nécessitera une autre organisation, étant donné qu'il sera donné en réseau, ce qui rendra l'avancée des étudiants moins facile à suivre.

Conclusion: le standard 6.05 est atteint.

Domaine 7: Infrastructures

Standard 7.01	L'institution dispose d'infrastructures permettant la réalisation de ses objectifs à moyen et à long termes.
---------------	--

L'IDHEAP occupe deux constructions à peu de distance l'une de l'autre, situées à Chavannes-près-Renens, à proximité immédiate du campus de l'EPFL et de l'Université de Lausanne. Le corps principal, un ancien collège rénové, est un bâtiment plein de charme. Dans chacun des bâtiments se trouvent des UER et une salle de cours. La plus vaste de ces dernières peut accueillir au plus 35 personnes assises. Pour certains cours – DEAP notamment – l'IDHEAP doit souvent louer des salles de cours auprès de l'EPFL ou de l'Université.

Les UER disposent de petites unités intégrées qui réunissent les bureaux des professeurs et des collaborateurs scientifiques/assistants du domaine. Chaque membre du corps intermédiaire dispose d'un bureau particulier.

La bibliothèque est gérée de façon professionnelle et contient les publications (livres et revues) nécessaires au domaine d'études. Elle est reliée au système informatique des bibliothèques suisses. Une petite salle de travail – la seule en son genre – est attenante à la bibliothèque.

Une salle d'informatique comptant une quinzaine de postes de travail est à disposition des étudiants. En outre, chaque bâtiment offre un accès "Wi-Fi" libre aux étudiants.

Les locaux de l'IDHEAP sont aisément accessibles par les transports publics, notamment le métro lausannois (TSOL).

L'IDHEAP utilise actuellement chaque mètre carré dont il dispose. Si, pour l'instant, la situation des infrastructures convient tout juste à l'offre de formation – les étudiants n'accomplissant pas leur cursus à plein temps –, la situation va changer avec le lancement du MP2, pour lequel il faudra des places de travail à disposition des étudiants, ainsi qu'au moins un auditoire plus grand. En ce sens, il est à souhaiter que le projet de racheter la ferme voisine du bâtiment principal aboutisse, ce qui semblerait être bientôt le cas. Les coûts de rénovation de cette ferme seront financés par la Loterie romande et la Confédération (au titre des constructions universitaires). Elle comprendra un grand auditoire et des places de travail, ainsi qu'une cafétéria. Si les tractations n'aboutissent pas, le MP2 va causer de profondes perturbations pour le reste de l'enseignement et nécessitera le développement d'une solution de rechange, sans doute à négocier avec les institutions voisines.

Conclusion: le standard 7.01 est atteint.

Domaine 8: Coopération

Standard 8.01	L'institution noue des contacts aux niveaux national et international. Elle promeut la collaboration avec d'autres institutions appartenant au domaine des hautes écoles, avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux pertinents.
---------------	--

Au niveau "local", l'IDHEAP collabore étroitement avec l'Université de Lausanne (conventions administratives, informatiques, académiques, doctorat, programmes spécifiques) et l'EPFL.

Au niveau suisse, l'IDHEAP dispose de conventions avec les Universités de Berne et de la Suisse italienne, réglant notamment l'échange d'étudiants, respectivement de professeurs, ainsi qu'avec l'Université de Genève (programme en développement durable).

Au niveau international, l'IDHEAP est membre du réseau européen des instituts et écoles d'administration publique. Les efforts de l'IDHEAP pour travailler dans les réseaux internationaux d'enseignement et de recherche doivent être même plus soutenus, étant donné que la Suisse n'est pas membre de l'UE.

Par ailleurs, l'IDHEAP dispose d'accords de coopération avec des institutions universitaires au Québec, en Allemagne et en Chine. En outre, il entretient des relations étroites avec d'autres universités, toutes actives dans le domaine des sciences de l'administration publique.

Cependant, pour ce qui est des coopérations avec le monde universitaire, l'IDHEAP est conscient qu'il pourrait être encore plus dynamique et s'intégrer plus activement dans des réseaux. C'est pour cette raison qu'il a rejoint un réseau d'écoles européennes de premier rang, qui organisent chaque année une école d'été internationale, ouverte à leurs étudiants et enseignants. Des collaborateurs de l'IDHEAP y participeront pour la première fois en juillet 2005. En outre, au niveau suisse, l'IDHEAP attend des retombées de sa participation au programme PMP.CH ainsi que du lancement du MP2. Ces derniers rendront la

coopération nationale sensiblement plus active et offriront des possibilités d'échanger concrètement avec d'autres instituts suisses.

En ce qui concerne les contacts avec les milieux professionnels et les acteurs sociaux, l'IDHEAP remplit parfaitement cette attente, en tout cas en ce qui concerne le milieu local, voire romand. Il est bien implanté dans le paysage administratif, tant au niveau du savoir qu'il dispense que de l'expertise qu'il en détient. Par ailleurs, il fait référence dans les médias pour les questions touchant à l'administration ou au parapublic.

S'il existe un potentiel à exploiter au niveau des collaborations, l'IDHEAP remplit cependant déjà les attentes de l'OAQ.

<i>Conclusion: le standard 8.01 est atteint.</i>
--

3. Evaluation du programme de master en administration publique (MPA)

3.1 Standards à évaluer

Afin d'avoir une vue plus précise des activités concrètes d'enseignement de l'IDHEAP et dépasser les seuls standards institutionnels, l'OAQ a effectué une sélection de standards portant sur les filières et les a fait appliquer au MPA. En effet, les autres aspects pris en compte par les standards spécifiques aux filières d'études ont déjà été traités au travers des standards institutionnels. Les experts ont suivi cette sélection et se permettent de renvoyer, si nécessaire, aux standards institutionnels précédents, au cas où l'un ou l'autre aspect aurait déjà été abordé.

Domaine 1: Mise en œuvre et objectifs de formation

Standard 1.01	L'offre d'études est régulièrement dispensée.
---------------	---

Le MPA est enseigné depuis plus de 20 ans (1982), sans interruption. Cette longévité n'a évidemment pas empêché de faire évoluer ce programme à plusieurs reprises, la dernière révision en date remontant à l'été 2003.

Conclusion: le standard 1.01 est atteint.

Standard 1.02	Les filières d'études visent des objectifs de formation qui correspondent à la mission et à la planification stratégique de l'institution.
---------------	--

Le MPA, parallèlement aux autres offres de formation (doctorat et formations continues) correspond aux objectifs de formation mentionnés dans la mission et le contrat de prestations passé entre l'IDHEAP et le canton de Vaud et la Confédération. Les personnes rencontrées lors de la visite ont confirmé le fait que les objectifs décrits coïncidaient avec la formation dispensée.

Conclusion: le standard 1.02 est atteint.

Domaine 3: Curriculum et méthodes didactiques

Standard 3.01	La filière d'études dispose d'un plan d'études structuré correspondant à une mise en œuvre coordonnée de la déclaration de Bologne dans les universités suisses.
---------------	--

Le MPA suit les directives de la déclaration de Bologne, tant au niveau de sa structure modularisée que des points ECTS attribués (90 crédits). La dernière révision en date de son programme (2003) a permis ce passage au nouveau système européen.

Le MPA est structuré en modules, comprenant des cours de base obligatoires et des cours à option. Dans leurs choix, les étudiants sont épaulés par le délégué aux études, qui discute du programme souhaité. De la sorte, les étudiants sont assurés d'acquérir une solide formation de base, tout en pouvant approfondir les domaines qui les intéressent davantage. En règle générale, cette formule – introduite en 2003 – est bien organisée et rencontre du succès auprès des étudiants. A quelques reprises cependant, des étudiants ont dû renoncer à des options, les places disponibles étant déjà toutes occupées.

Le MPA est une formation conçue pour des personnes en emploi, actives dans la sphère administrative ou parapublique suisse, en provenance de la partie romande (63% des diplômés sur la période 2001-2004) ou du reste de la Suisse et de l'étranger (37%). Pour rendre cet apprentissage possible parallèlement à un emploi, la formation peut être accomplie sur une période plus ou moins longue (de 1 an à plein temps à 5 ans maximum – avec une durée recommandée de 2 ans. Des exceptions peuvent être acceptées).

Conclusion: le standard 3.01 est atteint.

Standard 3.02	L'offre d'études couvre les aspects principaux de la discipline. Elle permet l'acquisition de méthodes de travail scientifiques et garantit l'intégration de connaissances scientifiques. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation.
---------------	---

Le MPA couvre les aspects principaux de la discipline et répond aux normes internationales en la matière. L'interdisciplinarité n'y est pas en reste; outre sa présence dans l'enseignement, elle est encore renforcée par les provenances académiques très variées des étudiants constituant les volées.

Les résultats de la recherche sont régulièrement intégrés au contenu des cours. Par ailleurs, le travail de mémoire offre l'occasion d'une expérience pratique de la recherche, pour laquelle les étudiants investissent environ un tiers de leur temps. En règle générale, les étudiants sont d'avis que les attentes de l'IDHEAP quant au travail personnel à fournir sont réalistes, même si certains d'entre eux ont eu de la peine à rendre leur travail de mémoire dans les temps, ayant sous-estimé l'investissement nécessaire et négligé sa planification. Pour remédier à ce problème, les experts proposent à l'IDHEAP d'introduire la fonction de superviseur: chaque étudiant serait en contact avec un professeur chargé de le suivre et de l'épauler dans l'avancée de son mémoire. Il s'agirait d'établir la relation au début de la formation, afin de ne pas perdre de temps.

Les méthodes d'enseignement s'accordent avec les objectifs de la formation, à savoir une spécialisation universitaire de professionnels de l'administration. Pour ce faire, l'apprentissage et les travaux de groupe, ainsi qu'un enseignement participatif sont favorisés. Pour assurer la qualité de la formation offerte en MPA, l'IDHEAP n'a pas hésité à doubler certains cours, afin de réduire la taille des classes. Par ailleurs, tenant compte de la particularité de ses étudiants – travaillant parallèlement pour la plupart –, il leur est proposé d'accéder en ligne à certains éléments des cours.

La méthode d'évaluation des étudiants consiste en des travaux écrits – individuels ou en groupe – que les professeurs apprécient par écrit et notent. De la sorte, les étudiants disposent d'un compte-rendu détaillé de leurs performances. Ce mode d'évaluation se justifie par la finalité du MPA. Cependant, même si les diplômés sont appelés à rendre de nombreux rapports dans leur vie professionnelle, il serait sans doute indiqué d'imposer également des épreuves orales aux candidats, les seules soutenance du mémoire et présentations de travaux en classe ne remplaçant pas ce genre d'évaluations. De plus, et afin d'éviter que les étudiants ne soient pris de cours dans l'avancée de leurs études, il

faudrait leur permettre d'évaluer aisément leur position personnelle. Si l'encadrement actuel permet d'établir des liens quasi personnels avec les enseignants et assistants, ceci ne sera peut-être plus le cas lors du développement des activités de l'IDHEAP (MP2) et il serait sage d'y remédier au plus tôt.

Conclusion: le standard 3.02 est atteint.

Domaine 4: Corps enseignant

Standard 4.01 L'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique et qualifié scientifiquement.

Le corps enseignant se compose de neuf professeurs ordinaires et de trois professeurs extraordinaires, tous titulaires d'un doctorat et engagés selon une procédure correspondant aux normes universitaires en la matière. Leurs compétences didactiques sont contrôlées périodiquement, que ce soit par l'institution ou par les étudiants (cf. chapitre 2, standard 1.05, où ce point est traité de façon exhaustive).

Le corps enseignant est stable et son financement semble assuré à long terme (cf. Chapitre 2, standard 1.03), l'IDHEAP disposant de ressources publiques (61% du budget total), auxquelles s'ajoutent les ressources tirées des mandats de recherche et expertises, ainsi que les frais d'écolage du MPA (15'000.– par étudiant).

Conclusion: le standard 4.01 est atteint.

Standard 4.02 La pondération des activités d'enseignement et de recherche du corps enseignant est définie.

La pondération des activités d'enseignement et de recherche est déterminée dans le cahier des charges qui est attribué à chaque membre du corps enseignant. Au cours de la période récente, ce dernier a été précisé, afin de mieux tenir compte des activités effectives du corps enseignant. Par exemple, afin d'obtenir une image plus conforme à la réalité de ses activités, l'IDHEAP tient compte d'un pourcentage de la charge de travail dévolue à l'administration (5% du temps d'activité).

Par ailleurs, l'Université de Lausanne procède actuellement à une reconsidération des contrats de travail des professeurs, en modularisant les parts relatives de l'enseignement, de la recherche, de l'expertise et de l'administration, en fonction des évaluations de leurs performances et de leurs points forts. L'IDHEAP va suivre l'évolution de ce projet.

La répartition du temps de travail du corps professoral semble correspondre à sa situation réelle; les participants aux entretiens n'ont pas formulé de remarques sur ce plan.

Conclusion: le standard 4.02 est atteint.

Standard 4.03	La mobilité du corps enseignant est possible.
---------------	---

La composition du corps enseignant a été présentée sous le standard de filières 4.01, ci-avant.

Le standard 2.02, chapitre 2, a quant à lui déjà traité de la question des échanges et présenté les conditions sous lesquelles la mobilité du corps enseignant était possible dans le cadre du MPA.

<i>Conclusion: le standard 4.03 est atteint.</i>
--

Domaine 5: Etudiants et étudiantes

Standard 5.03	La mobilité des étudiants et des étudiantes est possible et encouragée par la reconnaissance mutuelle interuniversitaire et interdisciplinaire des acquis.
---------------	--

Le standard 2.02, chapitre 2, a répondu à cette question et présenté les conditions sous lesquelles la mobilité des étudiants MPA est possible.

<i>Conclusion: le standard 5.03 est atteint.</i>
--

4. Recommandation des experts concernant l'évaluation de l'IDHEAP

Au niveau suisse, l'IDHEAP est un institut unique en son genre dans le domaine de l'administration publique et parapublique. Il dispense une formation de niveau universitaire destinée à des professionnels, est actif dans la recherche et l'expertise, trois champs dans lesquels il jouit d'une bonne réputation nationale et parfois internationale (en particulier pour la recherche).

L'IDHEAP remplit les standards de l'OAQ avec ses forces et ses faiblesses. Cependant, concernant ces dernières – notamment le développement de l'enseignement scientifique "classique" –, l'IDHEAP est au seuil d'une étape importante. Confirmé par la CUS comme le leader suisse dans son domaine, le projet de réseau suisse PMP.CH et son nouveau diplôme MP2 devraient lui permettre de concrétiser en partenariat le master spécialisé de type Bologne qui manque encore à son offre. Ceci lui permettrait de renforcer l'aspect recherche dans la triple mission qui lui a été confiée par les autorités cantonales et fédérales. Suite à sa visite, le groupe d'experts a été convaincu que l'IDHEAP saura prendre le tournant et approfondir cet axe, qui lui permettra de se profiler davantage sur les plans nationaux et internationaux. Les premiers pas ont du reste déjà été accomplis. Dans sa forme actuelle et considérant les objectifs de formation visés par le MPA, les experts sont d'avis que ce dernier remplit les standards de l'OAQ concernant les filières d'études.

Considérant les observations et analyses ci-avant, le groupe d'experts est d'avis que l'IDHEAP remplit les standards d'évaluation et ceci sans condition.