



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

## Quality Audit 2013/14

Rapport de synthèse sur les aspects de procédure | 01.09.2015



## Contenu

1	Introduction .....	1
2	Préparation du cycle 2013/14 .....	2
2.1	Une préparation participative .....	2
2.2	De nouveaux instruments .....	2
2.3	Un nouveau format de procédure .....	3
3	Bilan du cycle 2013/14 .....	4
4	Perspectives pour l'accréditation institutionnelle selon la LEHE.....	8
5	Annexes .....	11
5.1	Étapes de la procédure .....	11
5.2	Critères de qualité .....	12
5.3	Liste des procédures (institutions, groupes d'experts et dates de visite).....	14
5.4	Enquête auprès des hautes écoles (HE) .....	15
5.5	Enquête auprès des expertes et experts .....	16

## 1 Introduction

L'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ, ex-OAQ) conduit depuis 2003, sur mandat du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), des audits de la qualité dans les hautes écoles universitaires publiques suisses<sup>1</sup>. L'audit est un examen périodique du système d'assurance qualité d'une haute école afin de vérifier si elle atteint les exigences minimales de qualité fixées dans les Directives de la CUS pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses<sup>2</sup>. Si tel est le cas, la haute école remplit alors les conditions fixées dans la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU)<sup>3</sup>, qui stipule que des aides financières peuvent être allouées uniquement aux universités ou aux institutions qui fournissent des prestations d'un haut niveau de qualité.

La procédure se déroule selon la pratique internationale avec une phase d'auto-évaluation par la haute école, suivie d'une évaluation externe par un groupe d'experts indépendants (cf. annexe 5.1). L'agence transmet ensuite le dossier au SEFRI qui juge si la haute école peut continuer de prétendre aux subventions fédérales.

D'après les Directives de la CUS, les hautes écoles sont responsables de l'introduction d'un système d'assurance qualité interne en accord avec leur mission et leurs objectifs. Le système d'assurance qualité englobe les fonctions principales de la haute école universitaire, en particulier l'enseignement, la recherche et les services y relatifs. Les standards de qualité portent sur la stratégie, la portée du système, les processus et responsabilités, les évaluations, le développement du personnel, l'utilisation de l'information et la prise de décision, ainsi que sur la communication.

Les audits de la qualité 2013/14 constituent, après 2003/04 et 2007/08, le troisième et dernier cycle d'audits pour les hautes écoles universitaires suisses. Avec l'entrée en vigueur en 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)<sup>4</sup>, l'accréditation institutionnelle remplace l'audit de la qualité.

Le présent rapport tire un bilan du troisième cycle d'audits de la qualité en vue de l'accréditation institutionnelle prévue par la LEHE. Il a pour objet la procédure elle-même et non les résultats, et se base sur un premier rapport intermédiaire interne à l'agence, ainsi que sur les retours des hautes écoles, des expertes et experts, de l'Union des Etudiant-e-s de Suisse (UNES) et des observatrices et observateurs internationaux. Une analyse transversale des audits et de leurs résultats est prévue ultérieurement afin de dégager les bonnes pratiques en matière d'assurance qualité et de repérer les éventuelles faiblesses de l'interprétation des critères de qualité, par les groupes d'experts ou par les hautes écoles, afin de renforcer en conséquence la préparation de l'accréditation institutionnelle.

---

<sup>1</sup> Les Universités cantonales de Bâle, Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall, Suisse italienne, et Zurich, et par analogie les deux Ecoles polytechniques fédérales de Lausanne (EPFL) et Zurich (ETHZ).

<sup>2</sup> Directives du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité). Conférence universitaire suisse. RS 414.205.2. Voir les articles 3 et 4.

<sup>3</sup> Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU). RS 414.20. Voir l'article 11, alinéa 3 lettre a.

<sup>4</sup> Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE). RS 414.20.

## **2 Préparation du cycle 2013/14**

La préparation du cycle d'audits de la qualité 2013/14 a tenu compte des expériences acquises lors des deux cycles précédents, ainsi que des bonnes pratiques échangées dans le cadre du réseau d'agences d'assurance qualité européennes actives sur le plan institutionnel (Quality Audit Network QAN) et des procédures menées par l'AAQ en Allemagne (Systemakkreditierung) et en Autriche (audit de la qualité). Les principaux changements ont porté sur les points suivants:

### **2.1 Une préparation participative**

En 2012, la direction de l'AAQ a rendu visite aux directions des Universités cantonales et des Ecoles polytechniques fédérales afin de préparer les audits à venir. Ces rencontres étaient notamment l'occasion d'aborder l'objet de la procédure et le profil de l'institution afin de mieux déterminer le profil des expertes et experts. Elles ont surtout permis de poser les bases d'une bonne communication.

En parallèle, l'AAQ informait régulièrement le Q-Netzwerk – le réseau des responsables stratégiques et opérationnels de l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires – des avancées dans la préparation du cycle de procédures. Le Q-Netzwerk a ainsi pu donner son avis sur le guide des audits de la qualité, y compris les valeurs fondamentales des audits de la qualité.

L'AAQ a également renforcé son soutien à l'Union des Etudiant-e-s de Suisse (UNES) afin, d'une part, de promouvoir l'engagement des étudiantes et étudiants au sein de chaque institution dans la phase d'auto-évaluation et, d'autre part, de former les étudiantes et étudiants au rôle d'experte ou expert dans le cadre de l'évaluation externe. Le soutien de l'AAQ a également contribué à la mise sur pied et à l'alimentation par l'UNES d'un pool d'expertes et experts potentiels pour les procédures.

### **2.2 De nouveaux instruments**

#### **2.2.1 Critères de qualité**

Les audits de la qualité 2007/08 ont montré que les standards de qualité fixés dans les Directives de la CUS gagneraient à être plus cohérents par rapport aux missions et activités des hautes écoles universitaires. Sans perdre le sens de ces standards qui constituent la base contraignante pour les audits de la qualité, et en restant au plus près de la terminologie utilisée par la CUS, le Q-Netzwerk et l'AAQ ont élaboré ensemble des critères de qualité dont la structure répond mieux aux besoins des hautes écoles universitaires et à la logique d'un rapport d'auto-évaluation (cf. annexe 5.2). Les critères de qualité ont servi de base de travail pour les hautes écoles universitaires et les groupes d'experts; l'AAQ assurant dans le rapport d'évaluation externe à l'aide d'un tableau d'équivalence le lien entre critères et standards.

#### **2.2.2 Expertes et experts**

Contrairement aux groupes d'experts des audits de la qualité 2007/08 souvent présidés par des responsables d'agences d'assurance qualité, les groupes pour l'exercice 2013/14 étaient essentiellement composés de pairs (membres de la direction, responsables de services, etc.) (cf. annexe 5.3). Les candidates et candidats potentiels ont été sollicités par écrit à faire partie d'un pool dans lequel l'agence puisait pour constituer une liste de noms soumise à l'approbation de la haute école universitaire, puis du Conseil scientifique de l'agence. L'agence composait ensuite le groupe d'experts à partir de cette liste.

### **2.2.3 Instruments annexes**

En plus du guide pour les audits de la qualité à l'intention des hautes écoles universitaires et des groupes d'experts, l'agence a développé des instruments pour assurer une préparation optimale des expertes et experts. Elle leur envoyait en même temps que le rapport d'auto-évaluation de la haute école universitaire un questionnaire afin d'évaluer le besoin en documentation complémentaire. Une grille leur était également fournie pour y noter les questions à poser lors des entretiens lors de la visite sur place. La synthèse de ces deux documents servait de base à la séance de préparation des expertes et experts.

### **2.2.4 Rapport d'évaluation externe**

Afin d'éviter les redondances inutiles entre le rapport des experts et le rapport de l'agence, le rapport d'évaluation externe pour les audits de la qualité 2013/14 combine les informations relatives à la procédure elle-même, consignées par l'agence, et l'évaluation par les expertes et experts de la conformité de la haute école universitaire aux critères de qualité. Si l'agence a fourni un soutien rédactionnel aux groupes d'experts, à des degrés divers selon les procédures, cette partie du rapport est de l'œuvre des groupes d'experts qui en assument l'entière responsabilité.

## **2.3 Un nouveau format de procédure**

### **2.3.1 Pré-visite**

Afin de garantir leur préparation optimale, l'agence réunissait environ un mois avant la visite sur place les expertes et experts pour une séance de travail. Cette séance devait leur permettre de bien comprendre leur rôle et le champ de leur action, et notamment de connaître les particularités du paysage suisse des hautes écoles, les spécificités de la haute école, les particularités de l'audit avec son approche axée sur le système d'assurance qualité, ainsi que l'étendue et les modalités de leur contribution. Cette séance leur permettait également de discuter des thèmes et questions à aborder lors de la visite, de la documentation complémentaire éventuellement nécessaire et du programme de la visite.

Juste après cette séance de préparation, le ou la responsable du groupe (peer leader) et un ou une autre membre du groupe d'experts participaient, avec l'agence, à une rencontre avec la direction et les responsables de l'auto-évaluation de la haute école, afin de conclure la préparation de la visite. L'objectif de cette rencontre était de clarifier les questions en suspens, de discuter des éventuels besoins en documentation complémentaires et des éventuelles adaptations à faire au programme de la visite sur place. Il était aussi, et surtout, d'assurer une approche commune de l'exercice.

### **2.3.2 Qualité des filières d'études**

Les Directives de la CUS exigent l'examen de quelques exemples de mise en œuvre des standards de qualité au niveau des filières d'études. Dans les cycles précédents d'audits de la qualité, deux filières d'études étaient ainsi soumises à une évaluation externe par le groupe d'experts. Ce supplément de travail pour les hautes écoles a été jugé, par toutes les parties, disproportionné par rapport à l'usage qui en était fait. Lors du cycle 2013/14, les hautes écoles ont décrit dans leur rapport d'auto-évaluation les processus et mécanismes permettant aux mesures d'assurance qualité d'agir au niveau des filières, et les expertes et experts ont porté une attention particulière à ces questions lors d'une session ad hoc de la visite sur place.

### 3 Bilan du cycle 2013/14

#### 3.1.1 Hautes écoles

Chaque haute école a reçu après l'audit de la qualité une enquête pour évaluer la procédure (cf. annexe 5.4). Les points portaient sur la collaboration avec l'agence et les groupes d'experts, sur les instruments et sur la procédure elle-même. Chacune des quinze affirmations s'évaluait selon une grille à cinq niveaux (tout à fait d'accord, globalement d'accord, partiellement d'accord, pas vraiment d'accord et pas du tout d'accord). Des champs libres permettaient aux hautes écoles de faire des remarques et des propositions d'améliorations pour l'agence, les groupes d'experts, le guide, le rapport d'auto-évaluation, les critères de qualité, la pré-visite, la visite, et l'ensemble de la procédure. Dix des douze hautes écoles soumises à l'audit ont répondu à l'enquête.

Dans l'ensemble, les hautes écoles sont satisfaites de la procédure. Elles sont entre «globalement» et «tout à fait d'accord» avec la majorité des affirmations. A noter que le guide de l'agence a été jugé particulièrement utile. A la question de savoir si les critères de qualité sont appropriés pour juger le système d'assurance qualité de l'institution, les hautes écoles se montrent entre «partiellement» et «globalement d'accord». Même chose pour la charge de travail par rapport aux attentes.

Les remarques et propositions d'amélioration pour l'agence sont très positives. «Continuez comme ça», «très bons documents», «collaboration très professionnelle». Des réserves ont toutefois été émises sur la pré-visite, dont certains points auraient pu être mieux anticipés par l'agence, ou sur la tenue des horaires par les expertes et experts.

Les groupes d'experts auraient parfois pu tirer meilleur profit des domaines de compétences des personnes rencontrées et ainsi récolter une plus grande variété d'informations. La composition du groupe d'experts aurait parfois pu mieux refléter, en termes de disciplines, le profil de la haute école. On peut aussi se demander s'il est pertinent d'avoir une large majorité d'expertes et experts étrangers, la connaissance du système universitaire suisse reposant essentiellement sur l'experte ou expert étudiant et sur l'agence. Les expertes et experts étaient bien préparés, mais avoir toujours comme peer leader une personne ayant déjà réalisé un audit serait un plus.

Les consignes et attentes relatives au rapport d'auto-évaluation mériteraient d'être mieux communiquées à tous. A voir aussi, dans la structure du rapport, comment éviter les redondances tout en préservant une compréhension globale.

Les remarques émises sur les critères de qualité pointent vers un meilleur alignement avec les normes internationales. Se pose également la question de la pertinence de certains domaines, peut-être moins liés au système d'assurance qualité, ou d'autres trop génériques pour permettre une vision nuancée des spécificités d'une haute école. L'échelle d'évaluation à trois niveaux ne permet d'ailleurs pas une évaluation nuancée des critères de qualité.

La pré-visite est jugée très utile, notamment pour renforcer la confiance entre les différentes parties. Attention toutefois à conserver son caractère préparatoire et à ne pas la confondre avec la visite elle-même. Cette dernière est très dense et les entretiens jugés parfois trop courts, ou les groupes trop grands; il est important que chacun puisse contribuer à la discussion.

La procédure d'audit est jugée très utile pour avoir un point de vue global sur le système d'assurance qualité et ses instruments. Mais certains jugent le processus lourd pour la haute école. Certains aspects du processus peuvent toutefois être améliorés, notamment la prise de position de la haute école, dont l'objectif et le traitement par les groupes d'experts pourraient

être mieux communiqués, ou le rapport d'évaluation externe qui pourrait être plus utile encore à l'institution.

### **3.1.2 Expertes et experts**

Chaque experte ou expert a reçu après l'audit de la qualité une enquête pour évaluer la procédure (cf. annexe 5.5). Comme pour les hautes écoles, les points portaient sur la collaboration avec l'agence, sur les instruments et sur la procédure elle-même. Chacune des quinze affirmations s'évaluait selon la même grille à cinq niveaux. Des champs libres permettaient aux expertes et experts de faire des remarques et des propositions d'améliorations pour l'agence, le groupe d'experts, le guide et les instruments, le rapport d'évaluation externe, les critères de qualité, la pré-visite, la visite, et l'ensemble de la procédure. Trente-trois des quarante-trois expertes et experts mandatés pour l'audit ont répondu à l'enquête<sup>5</sup>.

Dans l'ensemble, les expertes et experts sont très satisfaits de la collaboration avec l'agence et de la composition de leur groupe.

Les expertes et experts estiment globalement les critères de qualité compréhensibles et appropriés pour juger le système d'assurance qualité des hautes écoles. Certains soulignent cependant des redondances et s'interrogent sur la pertinence de critères plus «politiques», comme la relève. D'autres pointent des difficultés d'interprétation et d'évaluation d'après une échelle à trois niveaux qui laisse peu de place à la nuance, même si la marge de manœuvre laissée par le caractère générique des critères est appréciée. Les instruments, guide et grilles de travail inclus, leur ont été très utiles même si leur cohérence entre eux pourrait être améliorée.

Les expertes et experts se sont sentis très bien préparés pour la visite sur place mais certains regrettent que la rencontre préparatoire avec l'institution n'ait pas impliqué l'ensemble du groupe. D'autres auraient souhaité une introduction plus poussée aux particularités du système suisse d'enseignement supérieur. Le format de la visite était adéquat mais chargé, pour certains. Les propositions vont dans le sens d'un rallongement, prévoyant notamment une visite des infrastructures.

Dans l'ensemble, expertes et experts pensent que la procédure est utile pour le développement de la qualité.

### **3.1.3 UNES**

L'UNES a préparé très activement le cycle d'audits de la qualité 2013/14 en mettant sur pied, avec le soutien de l'AAQ et du SEFRI, un projet destiné à améliorer la participation et l'implication des étudiantes et étudiants dans les procédures, sur le plan de l'auto-évaluation par les hautes écoles, et comme expertes et experts dans l'évaluation externe. Un tour des sections et des associations d'étudiantes et étudiants des hautes écoles, des ateliers de formation, et une information sous forme de brochures et de newsletters ont fait partie du projet. L'UNES a aussi proposé des candidates et candidats potentiels pour les groupes d'experts constitués par l'agence.

L'UNES relève dans son rapport de synthèse que l'implication des étudiantes et étudiants dans la phase d'auto-évaluation – au sein du comité de pilotage ou via une consultation des associations – a renforcé la voix étudiante dans le processus. Pour ce qui est de l'évaluation externe, le dialogue entre les expertes et experts étudiants et les responsables de procédures à

---

<sup>5</sup> A l'EPFL, l'AAQ a conduit une procédure d'audit de la qualité conjointe avec des accréditations de programmes par la Commission des Titres d'Ingénieurs (Cti, France). Les treize personnes mandatées pour l'exercice ont reçu un questionnaire d'enquête.

l'agence était toujours positif, et les étudiantes et étudiants se sont toujours sentis bien acceptés dans les groupes d'experts. Deux personnes ont par contre indiqué ne pas avoir été invitées correctement à s'impliquer dans la rédaction du rapport d'évaluation externe.

D'une manière générale, la participation active des étudiantes et étudiants dans les audits de la qualité leur a permis d'améliorer leur connaissance des démarches qualité au sein de leur haute école, de les sensibiliser aux enjeux de l'assurance qualité et de renforcer leur voix au sein de leur institution.

#### **3.1.4 Observateurs**

Deux observatrices et deux observateurs ont assisté aux audits de la qualité avec l'accord des institutions et des groupes d'experts concernés. Leur regard portait uniquement sur la procédure elle-même et non sur le système d'assurance qualité de la haute école.

Céline Durand, présidente de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec, est venue en Suisse pour l'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel. Elle a noté, dans un rapport d'observation à l'intention de l'agence, l'importance de la qualité et de la composition du groupe d'experts sur lequel repose l'essentiel de la procédure et s'est montrée surprise par la qualité de la préparation de l'expert étudiant. Elle a trouvé les documents de l'agence clairs, pertinents et très utiles pour guider les expertes et experts dans leurs tâches. La pré-visite a bien permis d'assurer une compréhension commune du rapport d'auto-évaluation et de préparer le groupe d'experts pour une seconde lecture du document. La durée des entretiens durant la visite était suffisante et les périodes de débriefing entre experts bien utiles pour échanger les premières impressions, identifier les éléments manquants et construire progressivement un jugement. Le choix des intervenantes et intervenants était bien adapté aux besoins. Quant au débriefing final, il donne l'occasion à tous d'entendre le même message, donnant ainsi un sens aux actions de chacun au profit de l'assurance qualité. Céline Durand s'étonne par contre que la décision de publier le rapport des experts relève de l'Université, une approche qui lui semble aller à l'encontre de la transparence exigée par un tel exercice.

Caty Duykaerts, directrice de la cellule exécutive de l'agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Belgique francophone, a suivi l'audit de la qualité de l'Université de Saint-Gall. Elle souligne dans un rapport rédigé à l'intention de l'agence l'importance de la pré-visite, mais met en garde contre le risque de ne pas poser de frontière claire entre pré-visite et visite. Il incombe à l'agence de s'assurer que la rencontre avec la haute école prévue durant la pré-visite reste dans le domaine de la préparation. Caty Duykaerts souligne ensuite que la structure du rapport d'évaluation externe manque de clarté. Le rapport combine les contributions de l'agence et du groupe d'experts, mais il est difficile de savoir qui tient la plume. Elle s'étonne en outre que l'agence n'ait pas le droit de publier les rapports des experts sans l'autorisation de la haute école, pratique qui va à l'encontre des exigences européennes. Elle conclut en disant: «L'audit qualité observé s'avère être une belle approche systémique et inclusive de tous les secteurs de l'institution, avec un accent appuyé sur la gouvernance et la stratégie de celle-ci. En questionnant en permanence le système qualité développé par l'institution (fitness for purpose) et au service de toutes ces activités, l'exercice permet d'interroger en particulier les liens existant entre les différentes composantes de l'institution (et dès lors, sa cohérence stratégique et son efficacité organisationnelle), et de mettre en lumière l'articulation "Recherche – Enseignement". La qualité du processus externe est grandement tributaire de l'expertise du comité, et en particulier du savoir-faire du président. Le travail de cadrage mené par l'Agence soutient la qualité de ce travail.»

Jacques Schwartzentruber, rapporteur principal pour la Commission des titres d'ingénieurs (Cti), en France, a assisté à l'audit de la qualité de l'Université de Lausanne en vue de préparer une procédure conjointe Cti-AAQ à l'EPFL. Cette procédure à l'EPFL combinait dans une



même visite, avec un groupe d'experts élargi, des accréditations de programmes par la Cti et l'audit de la qualité par l'AAQ. La participation de Jacques Schwartztruber à l'audit de la qualité de l'Université de Lausanne faisait partie de l'intense préparation entre les deux agences pour mener à bien cette procédure conjointe.

Christian Schneijderberg, de l'Université de Kassel, a assisté à l'audit de la qualité de l'Université de Bâle dans le cadre du large projet de recherche «Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierungsverfahren» de l'International Centre for Higher Education Research (INCHER-Kassel). Les résultats de cette étude ne seront connus qu'en 2017.

Une équipe de la linguiste Ulla Kleinberger du Département de linguistique appliquée de la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) a assisté à l'audit de la qualité de l'Université de Berne dans le cadre d'un projet pilote en vue d'un financement par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). Ce projet, s'il obtient le soutien souhaité, analysera les entretiens sous l'angle de la linguistique du langage et de la science de la communication.

### **3.1.5 AAQ**

L'AAQ tire un bilan globalement positif des audits de la qualité 2013/14. La préparation participative, impliquant les hautes écoles au niveau de la direction – via les visites de l'AAQ – et les responsables de l'assurance qualité – via le Q-Netzwerk –, a favorisé la compréhension commune des divers instruments et permis une préparation sur mesure avec chaque haute école.

La collaboration avec l'UNES a certainement contribué à la bonne préparation des expertes et experts étudiants saluée par tous, même si le mérite en revient principalement à l'UNES elle-même. On peut cependant regretter que l'engagement des étudiantes et étudiants ait parfois flanché durant la phase de rédaction des rapports.

Les critères de qualité élaborés avec le Q-Netzwerk se sont effectivement révélés plus cohérents, d'une structure mieux adaptée aux activités des hautes écoles. Les visites sur place ont toutefois montré que la compréhension de ces critères n'était pas toujours partagée par tous. Le relais au sein des hautes écoles, pour les responsables de l'assurance qualité qui connaissent bien les instruments pour avoir participé à leur élaboration, reste parfois difficile; leur écoute et l'impact de leurs actions, limités.

Leur évaluation par les expertes et experts selon une échelle à trois niveaux – atteint, partiellement atteint, pas atteint – s'est révélée parfois problématique, le niveau «partiellement atteint» ne permettant pas de distinguer entre les différents manquements ou faiblesses du système d'assurance qualité. Ce manque de nuance dans l'évaluation a pu mener à des frustrations du côté des hautes écoles et des expertes ou experts.

Le profil de «pairs» des expertes et experts a contribué à l'acceptation des groupes par les hautes écoles, à l'approche bienveillante – quoique objective – des expertes et experts à leur égard, et à la qualité des échanges, les uns et les autres étant au final confrontés aux mêmes défis, chacun dans son institution.

L'usage d'une liste de candidates et candidats potentiels, approuvée par la haute école puis par le Conseil scientifique, a donné à l'agence une liberté et une flexibilité appréciées pour la composition des groupes d'experts. Le droit de regard des hautes écoles – à ne pas confondre avec le droit de veto ou d'imposition – a favorisé l'acceptation des groupes et permis d'éviter les éventuels conflits d'intérêts.

La pré-visite, un mois avant la visite proprement dite, et les instruments annexes ont réellement permis une bonne préparation des expertes et experts qui avaient bien intégré les informations fournies par la haute école, ainsi que le contexte dans lequel évolue l'institution. Cette préparation en amont a certainement contribué à la qualité des échanges durant la visite, et en conséquence à la qualité de l'évaluation externe.

Les visites des groupes d'experts ont duré deux jours et demi. Le programme était chargé mais complet. Des séances internes de feedback étaient prévues après chaque session d'entretien pour permettre aux expertes et experts d'échanger leurs impressions, et après chaque journée pour émettre leurs premières conclusions et préparer la journée suivante. Une longue plage le dernier jour était consacrée à la préparation du débriefing oral et à la consolidation des évaluations de la conformité aux critères en vue de la rédaction du rapport.

Les groupes d'experts ont pu rencontrer des représentantes et représentants de tous les groupes d'intérêt de la haute école, à savoir la direction, le corps étudiant, les responsables de l'assurance qualité, les directions des facultés ou départements, le corps professoral, le corps intermédiaire, des responsables de filières d'études, les responsables de la promotion de la relève et de l'égalité des chances, des cheffes et chefs de services, et les responsables de la communication. Ils ont aussi pu s'entretenir avec les membres du comité de pilotage en charge du processus d'auto-évaluation. Certaines sessions d'entretien, celle avec le comité de pilotage justement ou avec les responsables des services, auraient gagné à être mieux exploitées par les expertes et experts ou mieux ciblées selon les besoins de la procédure.

Le rapport d'évaluation externe, combinant dans un même document la contribution de l'agence sur la procédure elle-même, et celle des expertes et experts sur l'évaluation de la conformité aux critères de qualité, a gagné en cohérence – en évitant les doublons par exemple – mais peut-être pas en clarté. Un survol rapide du document ne permet pas de distinguer facilement qui est l'auteur de quelle partie.

Sans vouloir comparer des rapports qui décrivent des réalités différentes d'une haute école à l'autre, une plus grande homogénéité dans l'approche des groupes d'experts pourrait être attendue. L'assurance qualité n'est certes pas une science exacte et les groupes d'experts, composés pour répondre au mieux au profil de chaque institution, sont chaque fois différents. Leur interprétation des critères de qualité peut varier et donner ainsi l'impression à l'une ou l'autre haute école, tentée par la comparaison, qu'elle a été jugée plus sévèrement.

Pour pouvoir publier les douze rapports d'évaluation externe, l'agence a obtenu l'autorisation des hautes écoles. D'entente avec le Q-Netzwerk, qui s'est prononcé pour une solution globale – publication de tous les rapports ou aucun –, l'AAQ a sollicité cette autorisation à la chambre des hautes écoles universitaires de Swissuniversities<sup>6</sup>. La publication des rapports permet à l'AAQ d'être en conformité avec les exigences européennes en la matière<sup>7</sup>.

#### **4 Perspectives pour l'accréditation institutionnelle selon la LEHE**

L'accréditation institutionnelle selon la LEHE concerne désormais toutes les hautes écoles publiques et privées, et non plus seulement les universités publiques et les Ecoles polytechniques fédérales, qui souhaitent obtenir – ou conserver – le droit d'appellation «université», «haute école spécialisée» ou «haute école pédagogique» et, pour les hautes écoles publiques, qui souhaitent recevoir les contributions fédérales. L'accréditation est, comme

---

<sup>6</sup> Swissuniversities est la nouvelle Conférence des recteurs des hautes écoles suisses. Elle s'est constituée dans le sillage de la LEHE en regroupant les anciennes conférences des recteurs des hautes écoles universitaires (CRUS), spécialisées (KFH) et pédagogiques (COHEP).

<sup>7</sup> Standard 2.6 des European Standards and Guidelines (ESG). (<http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>)

l'audit de la qualité, centrée sur le système d'assurance qualité de la haute école et les deux procédures sont assez semblables en termes de format.

L'AAQ reprend pour l'accréditation institutionnelle selon la LEHE les éléments positifs mis en place pour les audits de la qualité 2013/14, à commencer par la préparation participative. L'agence a en effet coordonné, sur mandat du SEFRI, un large groupe de travail pour élaborer à l'intention du Conseil des hautes écoles un projet de Directives d'accréditation, y compris les standards de qualité. Ceux-ci tiennent compte des exigences formulées dans la LEHE et des European Standards and Guidelines. Ce groupe rassemblait des représentantes et représentants des hautes écoles publiques et privées, de la formation à distance, des corps étudiant, intermédiaire et professoral, du monde du travail et des syndicats, des autorités politiques, ainsi que des défenseurs d'intérêts spécifiques tels l'égalité des chances, le handicap ou la durabilité. Il était accompagné par un observateur international. Le groupe de travail a également produit un document d'explication des standards de qualité afin d'en assurer une compréhension commune par tous, hautes écoles et groupes d'experts. Il a par ailleurs eu l'occasion de discuter deux versions du guide de la procédure.

Parallèlement, la direction de l'AAQ a effectué un «Tour de Suisse» des hautes écoles spécialisées et pédagogiques publiques qui seront, avec l'accréditation selon la LEHE, confrontées à leur première procédure d'assurance qualité externe sur le plan institutionnel. Ces rencontres ont pour but d'informer et d'établir une base de communication avec les différentes institutions.

L'AAQ poursuit par ailleurs sa collaboration avec l'UNES.

Le format de la pré-visite a fait ses preuves lors des audits de la qualité. Elle permet une meilleure préparation des groupes d'experts, mais il convient de bien en préciser l'objectif afin de conserver son caractère préparatoire. Quant à la visite elle-même, elle pourra encore mieux répondre aux besoins de la procédure en ciblant mieux les sessions d'entretien, avec les services notamment, et les groupes de personnes rencontrées.

Les groupes d'experts resteront essentiellement composés de pairs et il est probable que la plupart viendront toujours de l'étranger. L'expérience de l'audit de la qualité a montré que la majorité des hautes écoles ne souhaitent pas être évaluées par des pairs appartenant au même paysage suisse d'enseignement supérieur. A l'agence d'assurer leur connaissance suffisante des particularités helvétiques. Il est clair que les expertes et experts avec une expérience en évaluation sur le plan institutionnel seront particulièrement recherchés. Chaque groupe sera composé en fonction du profil et des spécificités de la haute école.

Les groupes d'experts évalueront les standards de qualité pour l'accréditation institutionnelle selon une échelle à quatre niveaux (entièrement atteint, largement atteint, partiellement atteint et pas atteint), chaque niveau étant brièvement explicité dans le guide pour l'accréditation institutionnelle. Cette échelle à quatre niveaux permettra aux groupes d'experts d'être plus nuancés dans leur évaluation.

Une explication des standards de qualité, élaborée par le groupe de travail en charge de l'élaboration du projet de Directives d'accréditation LEHE, permettra également une compréhension commune et une interprétation plus homogène des standards de qualité par les hautes écoles, les groupes d'experts et l'agence.

La qualité des rapports d'évaluation externe est toujours au centre des préoccupations de l'AAQ. Le soutien rédactionnel de l'agence sera homogénéisé et la préparation des groupes d'experts en vue de la production du rapport encore renforcée. La distinction entre contributions de l'agence et des groupes d'experts sera clarifiée. Cela dit, le propre d'une expertise externe par des pairs est d'avoir un rapport unique ciblé pour une haute école avec toutes ses

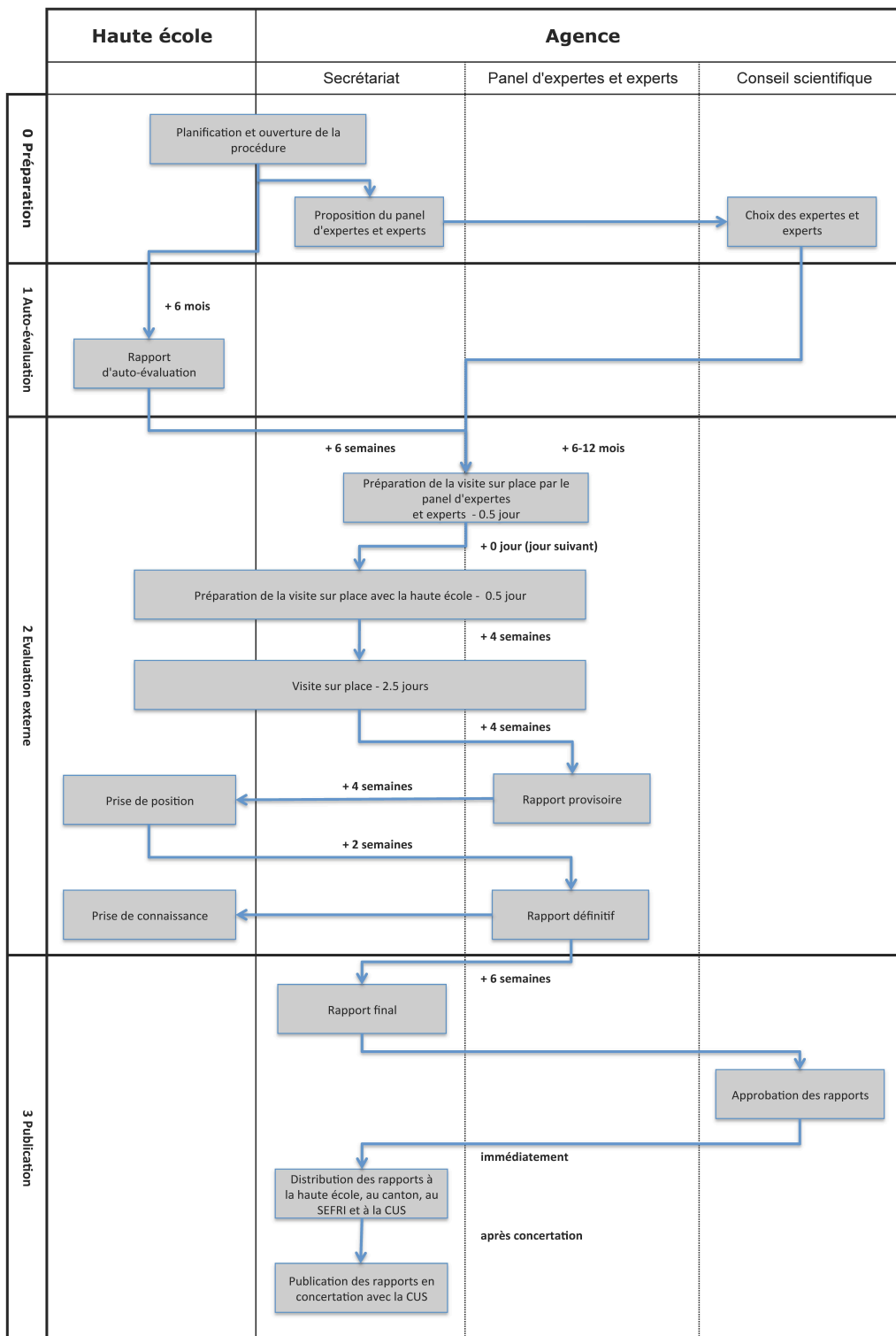
particularités. Il ne faut donc pas s'attendre à avoir des rapports comparables. La question de l'égalité de traitement, qui est bien sûr au centre des procédures de l'AAQ, se joue par rapport à la procédure elle-même.

Les rapports d'évaluation externe doivent servir aux hautes écoles pour développer leur système d'assurance qualité, aux autorités pour guider leurs décisions et aux diverses parties prenantes pour orienter leur opinion. Par souci de communication et de transparence, l'AAQ vise la publication des rapports dans leur intégralité et tentera d'obtenir l'accord des hautes écoles par voie contractuelle lors de l'ouverture des procédures.

L'AAQ met tout en œuvre pour assurer le succès et le bénéfice pour chacun de l'accréditation institutionnelle qui, avec son évaluation du système d'assurance qualité d'une haute école, constitue une approche très pertinente pour concilier d'une part la responsabilisation accrue des hautes écoles découlant de la plus grande autonomie voulue par les lois, et d'autre part leur devoir toujours plus grand de rendre compte («accountability») et de transparence. Un focus sur l'assurance qualité permet de s'assurer que la haute école dispose d'un ensemble complet et cohérent de processus garantissant la qualité de ses activités, en accord avec son profil, sa mission et ses objectifs stratégiques, et qu'elle vise de façon continue l'atteinte de ses objectifs et l'amélioration de ses prestations.

## 5 Annexes

### 5.1 Etapes de la procédure



## **5.2 Critères de qualité**

### **I. Stratégie d'assurance qualité**

1.1 La haute école universitaire définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de la haute école, et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

1.2 Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants: gouvernance, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs.

1.3 Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de la haute école universitaire, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement.

### **II. Gouvernance**

2.1 Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école universitaire et soutient son développement.

2.2 Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école universitaire s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, d'engagement et de promotion du corps enseignant).

2.3 La haute école universitaire encourage et évalue l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les sexes.

### **III. Enseignement**

3.1 Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des cursus et des filières d'études, et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement.

3.2 Les procédures d'évaluations des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées.

3.3 La haute école universitaire dispose de ressources et d'infrastructures suffisantes et adaptées pour soutenir l'apprentissage des étudiants. Elles sont périodiquement évaluées.

### **IV. Recherche**

4.1 La haute école universitaire dispose de processus qualité pour ses activités de recherche et les services y relatifs.

4.2 Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.

## **V. Recrutement et développement du personnel**

5.1 La haute école universitaire dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche (recrutement, promotion, formation continue).

5.2 Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique du corps enseignant.

5.3 La haute école universitaire encourage le développement de carrière de la relève scientifique.

## **VI. Communication interne et externe**

6.1 La haute école universitaire veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants.

6.2 La haute école universitaire assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de la haute école universitaire.

6.3 La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre.

### 5.3 Liste des procédures (institutions, groupes d'experts et dates de visite)

Haute école	Peer Leader	Expert.e	Expert.e	Expert.e	Expert.e	Visite sur place
<b>Basel</b>	Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, ehemaliger Prorektor für Qualitätsentwicklung, Universität Heidelberg	Claud Dermont, Student, Universität Bern	Prof. Dr. Stefanie Gropper, ehemalige Prorektorin Lehre, Universität Tübingen	Prof. Dr. Johannes Hellermann, Prorektor für Qualitätsentwicklung, Universität Bielefeld	Prof. Dr. Arnold van Zyl, Rektor, Technische Universität Chemnitz	13-15.05.2014
<b>Bern</b>	Prof. Dr. rer. nat Frank Giesselmann, ehemaliger Vizerektor Lehre, Universität Stuttgart	Prof. Dr. Martina Caroni LL.M., Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Luzern	Dr. Tina Klug, Referat Qualitätsmanagement, Technische Universität Darmstadt	Prof. i. R. Dr. rer. pol. Rainer Künzel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Osnabrück	Julian Moritz Renninger, Student, Universität Zürich	05-07.05.2014
<b>EPFL</b>	Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel, Präsident, Technische Universität Darmstadt	Thomas Dewael, étudiant, ETHZ	Prof. D' François Fleury, École Nationale Supérieure d'Architecture de Lyon	Prof. Dr. Guido Langouche, Former Vice Rector KU Leuven, Former Vice-president NVAO	Prof. D' Dominique Parreau, Directrice des études, Ecole Centrale de Paris	24-27.11.2014
<b>ETHZ</b>	Prof. Dipl. Ing. Regine Keller, Vizepräsidentin, Technische Universität München	Prof. Dipl. Ing. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Gerzabek, Rektor, Universität für Bodenkultur Wien	Prof. Dr. Sabina Jeschke, Prodekanin der Fakultät für Maschinenwesen, RWTH Aachen University	Clara Vuillemin, Studentin, EPF Lausanne	Prof. Dr. Peter A. Wieringa, Vizerektor, Technische Universität von Delft	18-20.11.2014
<b>Fribourg</b>	Prof. em. D' Michel Hoffert, ancien Vice-président, Université Louis-Pasteur de Strasbourg	Mélanie Glayre, étudiante, Université de Lausanne	Marie-Jo Goedert, chargée de mission auprès du Directeur général, Directrice des relations internationales, ESTP Paris	Prof. Dr. Matthias Jestaedt, Prodekan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.	Prof. D' Ludwig Neyses, Vice-recteur, Université du Luxembourg	26-28.05.2014
<b>Genève</b>	Prof. em. D' Gilbert Knaub, ancien Président, Université Robert Schuman de Strasbourg	Prof. D' Franco Cavallo, ancien Doyen pour l'éducation, Université de Turin	Prof. D' Catherine Paradeise, ancienne Vice-présidente, Ecole Normale Supérieure de Cachan	Léonore Porchet, étudiante, Université de Lausanne	Prof. D' Didier Viviers, Recteur, Université Libre de Bruxelles	08-10.12.2014
<b>Lausanne</b>	Prof. D' Vincent Wertz, Vice-recteur enseignement, Université Catholique de Louvain	Tatiana Armuna, étudiante, Université de Fribourg	Prof. Dr Isabelle Perroteau, Vice-directrice à l'enseignement et à la qualité du Département des Sciences Cliniques et Biologiques, Université de Turin	Prof. D' Patricia Pol, ancienne Vice-présidente, Université de Paris-Est	Lewis Purser, Directeur des affaires académiques, Irish University Association	02-04.12.2013
<b>Luzern</b>	Prof. em. Dr. Hans Weder, ehemaliger Rektor, Universität Zürich	Dr. Christine Abele, Beauftragte für Qualitätsmanagement, Universität Konstanz	Ruth Langer, Studentin, Universität Freiburg	Prof. Dr. Evelies Mayer, Staatsministerin a.D., ehemals Professorin Soziologie, Technische Universität Darmstadt	Prof. Dr. Thomas Puhl, Prorektor für Studium und Lehre, Universität Mannheim	08-10.04.2014
<b>Neuchâtel</b>	Prof. D' Freddy Coignoul, Vice-Recteur Qualité, Université de Liège	Prof. D' Anne Heldenbergh, Conseillère qualité pour le rectorat, Université de Mons	Mme Tia Loukkola, Director of Institutional Development, European University Association	Mr. Maxime Mellina, étudiant, Université de Berne	Prof. D' Michel Volovitch, Directeur adjoint du Département de biologie, Ecole Normale Supérieure	13-15.05.2014
<b>Saint-Gall</b>	Prof. Dr. Christoph Badelt, Rektor, Wirtschaftsuniversität Wien	Prof. D' Frank Bostyn, Directeur Général, NEOMA Business School	Philipp Mazenauer, Student, Universität Luzern	Prof. Dr. Örjan Sölvell, Director of the Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics	Prof. Dr. Eric Waarts, Dean of education, Rotterdam School of Management, Erasmus University	24-26.03.2014
<b>USI</b>	Prof.ssa Rita Franceschini, già Rettore, Libera Università di Bolzano	Laura Calendo, Studente, Università di Lucerna	Prof. Paolo Collini, Prorettore Vicario, Delegato per la Didattica, Preside della Facoltà di Economia, Università di Trento	Prof. Nicolae Lascu, già Vice-Rettore, Ion Mincu University of Architecture and Urbanism di Bucharest	Prof.ssa Isabelle Perroteau, vice direttrice all'insegnamento e alla qualità del Dipartimento di Scienze Cliniche e Biologiche, Università degli Studi di Torino	08-10.04.2014
<b>Zürich</b>	Prof. Dr. Michael Kämper-van den Boogaart, Vizepräsident für Studium und Internationales, Humboldt-Universität zu Berlin	Prof. Dr. Bernd Huber, Präsident, Ludwig-Maximilians Universität München	Prof. Dr. Georg Krausch, Präsident, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	Prof. Dr. Amélie Mummendey, ehemalige Prorektorin der Graduierten Akademie, Friedrich-Schiller-Universität von Jena	Ayse Turcan, Studentin, Universität Bern	20-22.11.2013



#### 5.4 Enquête auprès des hautes écoles (HE)

	HE (19, resp. 10 réponses si on tient compte des réponses agrégées par HE)	Moyenne <sup>8</sup>
	<b>Collaboration</b>	
1	La communication de l'OAQ a été claire.	4.48
2	La collaboration avec l'OAQ a été professionnelle.	4.58
3	Le soutien de l'OAQ a correspondu aux attentes.	4.53
4	La composition du groupe d'expert.e.s était équilibrée.	4.29
5	Les expert.e.s étaient compétent.e.s et bien préparé.e.s.	4.31
6	La communication des expert.e.s a été professionnelle.	4.43
	<b>Instruments</b>	
1	Le guide de l'OAQ a été utile.	4.71
2	Les indications pour le rapport d'auto-évaluation ont été utiles.	4.31
3	Les critères de qualité sont compréhensibles.	4.22
4	Les critères de qualité sont appropriés pour juger le système d'assurance qualité de l'institution.	3.80
	<b>Procédure</b>	
1	La préparation de la visite sur place avec la haute école (pré-visite) a été utile.	4.50
2	Le format de la visite a été adéquat.	4.53
3	Le temps était suffisant pour...	
	l'autoévaluation	4.52
	la pré-visite	4.88
	la visite	4.32
4	La charge de travail a correspondu aux attentes.	3.90
5	Dans l'ensemble, la procédure a été utile pour le développement de la qualité.	4.23

<sup>8</sup> 5 = tout à fait d'accord; 4 = globalement d'accord; 3 = partiellement d'accord; 2 = pas vraiment d'accord; 1 = pas du tout d'accord.

## 5.5 Enquête auprès des expertes et experts

	Expert.e.s (33 réponses)	Moyenne <sup>9</sup>
	<b>Collaboration</b>	
1	La communication de l'OAQ a été claire.	4.82
2	La collaboration avec l'OAQ a été professionnelle.	4.91
3	Le soutien de l'OAQ a correspondu aux attentes.	4.75
4	La composition du groupe d'expert.e.s était équilibrée.	4.58
5	La communication dans le groupe d'expert.e.s était professionnelle.	4.76
	<b>Instruments</b>	
1	Le guide et les divers instruments (grilles, etc.) de l'OAQ ont été utiles.	4.67
2	Le modèle pour le rapport d'évaluation externe a été utile.	4.69
3	Les critères de qualité sont compréhensibles.	4.36
4	Les critères de qualité sont appropriés pour juger le système d'assurance qualité de l'institution.	4.27
	<b>Procédure</b>	
1	La préparation de la visite sur place par le groupe d'experts et avec la haute école (pré-visite) a été utile.	4.79
2	Le format de la visite a été adéquat.	4.33
3	Le temps était suffisant pour...	
	la préparation	4.97
	la pré-visite	4.72
	la visite	4.27
	le rapport d'évaluation externe	4.66
4	La charge de travail correspondait aux attentes.	4.48
5	La pré-visite et la visite ont été bien organisées.	4.91
6	Dans l'ensemble, la procédure a été utile pour le développement de la qualité.	4.61

<sup>9</sup> 5 = tout à fait d'accord; 4 = globalement d'accord; 3 = partiellement d'accord; 2 = pas vraiment d'accord; 1 = pas du tout d'accord.



AAQ  
Effingerstrasse 15  
Case postale  
CH-3001 Berne

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

