

# **Projet Audits qualité 2013/14**

Union des étudiant-e-s de Suisse UNES

Rapport final



**Rédaction : Mélanie Glayre, en collaboration avec Hermann Blum, Anna Diehl et Monika Risse**

**Traduction :**

## Table des matières

<b>1. Abréviations</b>	<b>4</b>
<b>2. Introduction</b>	<b>5</b>
a. Générale	5
b. Méthode	5
<b>3. Les audits de la qualité 2013/14</b>	<b>6</b>
<b>4. Projet Audits qualité 2013/14</b>	<b>9</b>
a. But du projet	9
b. Parties prenantes du Projet	9
c. Historique du Projet	12
d. Conduite du projet	14
e. Domaines du projet	14
<b>5. Retours des différentes parties concernées par les procédures d'audits de la qualité</b>	<b>19</b>
a. Retours des expert-e-s étudiant-e-s	19
b. Retours des associations d'étudiant-e-s	20
c. Retours des hautes écoles	22
d. Retours de l'OAQ	23
<b>6. Analyse des retours</b>	<b>25</b>
a. Conclusions sur les différents retours des parties prenantes	25
b. Best practices du point de vue de l'UNES	26
<b>7. Conclusion</b>	<b>29</b>
a. Conduite du projet	29
b. Collaboration UNES-OAQ	29
c. Résultats	29
<b>8. Perspectives pour l'UNES au terme du projet</b>	<b>30</b>
<b>9. Remerciements</b>	<b>31</b>
<b>10. Bibliographie</b>	<b>32</b>
<b>11. Annexes</b>	<b>34</b>

## Abréviations

AE	Auto-évaluation
OAQ (AAQ)	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses. Depuis le 01.01.2015, l'Agence d'accréditation et d'assurance qualité AAQ.
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CUS	Conférence universitaire suisse
Directives de la CUS	Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité) (du 7 décembre 2006)
ENQA	European Network for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2005)
ESU	The European Students' Union
Groupe d'AE	Groupe d'auto-évaluation
HE	Haute école
HES	Haute école spécialisée
KASAP	Koordinierungsausschuss des Studentischen Akkreditierungspools – Comité de coordination du pool d'accréditation étudiant d'Allemagne
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités) (du 8 octobre 1999)
LEHE	Loi fédérale 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 du 30 septembre 2011)
LHES	Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (du 6 octobre 1995)
ÖH	Österreichische HochschülerInnenschaft – Association nationale des étudiant-e-s d'Autriche
Processus d'AE	Processus d'auto-évaluation
RAE	Rapport d'auto-évaluation
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, la recherche et l'innovation
UNES	Union des étudiant-e-s de Suisse

## Introduction

### a. Générale

Pour le compte du secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI, l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses OAQ, devenu l'Agence d'accréditation et d'assurance qualité AAQ<sup>1</sup> le 1.1.2015, a procédé aux audits de la qualité visant à évaluer les systèmes internes d'assurance qualité de toutes les hautes écoles universitaires. L'Union des étudiant-e-s de Suisse UNES, en collaboration avec l'OAQ, a déposé une demande de projet au SEFRI dans le cadre de ce troisième cycle d'audits de la qualité.

Ce rapport final sur le projet Audits qualité 2013/14 fait suite au rapport intermédiaire établi par l'UNES à l'attention de l'OAQ en avril 2014. Le but de ce rapport final, après une brève présentation des acteurs impliqués ainsi qu'un historique du projet, est d'analyser la mise en œuvre des différents domaines du projet et d'esquisser des possibilités d'amélioration pour la participation des étudiant-e-s dans les processus d'assurance qualité et d'accréditation.

Le rapport comprend cinq parties principales : une présentation des audits de la qualité 2013/14, qui permet une mise en contexte quant au type de procédure qualité dont il est question et les outils à disposition des expert-e-s et des hautes écoles ; un descriptif du projet et des parties prenantes ; les retours des différentes parties concernées par les procédures d'audits de la qualité ; l'analyse de ces retours et la conclusion.

Des best practices sont répertoriées et suivies de propositions d'amélioration du point de vue de l'UNES. Il s'agit ici de propositions prenant place dans le cadre précis des audits de la qualité 2013/14 mais valant pour toute procédure d'accréditation et d'assurance qualité et concernant autant les étudiant-e-s que les hautes écoles et les agences d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles.

L'OAQ a participé activement à la rédaction de ce rapport et a soutenu l'UNES tout au long de son élaboration.

### b. Méthode

Ce rapport se base sur des entretiens avec les acteurs concernés par les procédures d'audits de la qualité ainsi que les formulaires de retours des participant-e-s aux quatre workshops organisés par l'UNES, de même que ceux des expert-e-s étudiant-e-s externes impliqué-e-s dans les procédures d'audits. Les données étant confidentielles, les hautes écoles ainsi que les noms des personnes ne seront pas mentionnés.

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de précision, l'AAQ sera nommée OAQ dans le rapport, le projet ayant pris place avant le changement de nom au 1.1.2015.

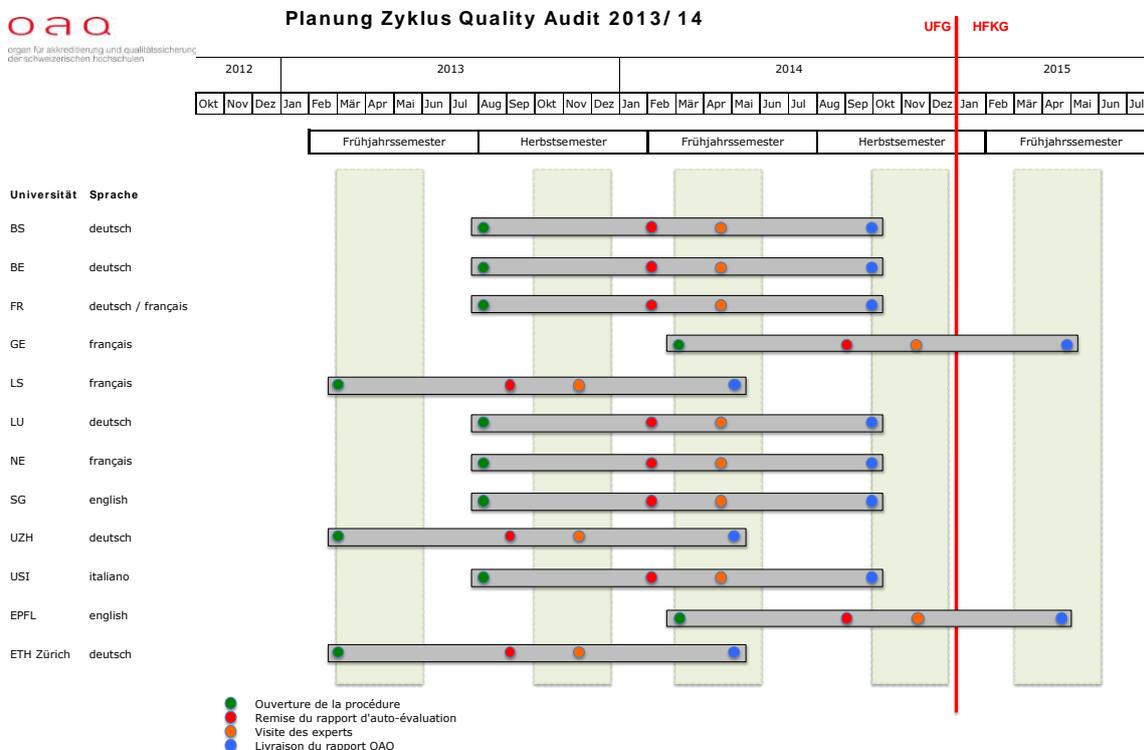
## Les audits de la qualité 2013/14

Les audits de la qualité sont des procédures qui se focalisent sur les systèmes d'assurance qualité internes des hautes écoles universitaires de droit public. Ils ont été réalisés de manière cyclique tous les quatre ans, de 2003 à 2014. Sur la base de standards qualité de la Conférence universitaire suisse<sup>2</sup>, l'OAQ analyse le fonctionnement du système d'assurance qualité interne d'une haute école, et comment celui-ci agit sur les filières de formation. Les audits de la qualité servent de base au droit aux subventions fédérales.

L'OAQ a conduit, en 2013 et 2014, le troisième cycle d'audits de la qualité dans les hautes écoles universitaires sous la Loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU), avant l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) en 2015.

### Planification des audits de la qualité 2013/14<sup>3</sup>

Douze hautes écoles universitaires ont été concernées par la procédure d'audits de la qualité en 2013/14 : les universités de Bâle, Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall, Zurich et de Suisse italienne, ainsi que les deux Ecoles polytechniques fédérales. L'OAQ a défini, en collaboration avec les hautes écoles, une planification des procédures qui prend en compte la disponibilité des hautes écoles ainsi que les facteurs externes<sup>4</sup> pertinents.



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

<sup>3</sup> Infographie disponible sur: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Planung\\_web.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Planung_web.pdf).

<sup>4</sup> Telle que la procédure d'accréditation de la Commission des Titres d'Ingénieur CTI à l'EPFL.

### But et instruments des audits de la qualité 2013/14

Le but des audits de la qualité tel que défini est avant tout de renforcer la culture qualité dans les hautes écoles universitaires et de renforcer le système d'assurance qualité interne de ces dernières. Les procédures d'audits de la qualité participent au développement des points forts et à l'identification des points à améliorer en matière de gouvernance, d'enseignement, de recherche et de services<sup>5</sup>. Des rapports sont établis à l'intention des organes de tutelle et des représentant-e-s de la politique de la formation.

Pour ce troisième cycle d'audits de la qualité, et sur la base des retours du deuxième cycle d'audits en 2007/08, le Réseau Qualité de la Conférence des recteurs des universités suisses CRUS a développé des critères qualité reprenant et synthétisant les standards qualité des directives pour l'assurance qualité de la CUS<sup>6</sup>. Les critères « sont articulés autour des principales missions et du fonctionnement d'une haute école universitaire. Cette structuration des critères permet de faciliter l'analyse menée pendant l'auto-évaluation et la production du rapport d'auto-évaluation.<sup>7</sup> ». Sur la base de ces critères et de la particularité de la procédure, l'OAQ a rédigé un Guide des audits de la qualité 2013/14<sup>8</sup> à l'intention des hautes écoles et des expert-e-s. Ce guide contient des informations sur les audits de la qualité (objectifs, déroulement, valeurs, etc.), les critères qualité de la CRUS, les textes de loi relatifs aux audits de la qualité de même que les standards qualité, la structure du rapport d'auto-évaluation, un questionnaire à l'intention des experts pour la préparation de la visite sur place, des exemples de programmes pour la phase de visite sur place et de préparation de cette dernière ainsi que le code de conduite pour la visite sur place.

### Déroulement des procédures d'audits de la qualité

La procédure d'audit de la qualité se déroule en trois phases : l'auto-évaluation de la haute école universitaire concernée, la visite sur place du groupe d'expert-e-s externes et l'élaboration du rapport final.



<sup>5</sup> Art. 3 des directives pour l'assurance qualité (Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses du 7 décembre 2006 (RS 414.205.2)).

<sup>6</sup> Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses du 7 décembre 2006 (RS 414.205.2).

<sup>7</sup> OAQ, « Guide Audits de la qualité 2013/14 », 2012, p. 16.

<sup>8</sup> OAQ, *ibid.*, 2012.

### Résultat d'une procédure d'audits de la qualité

Les audits de la qualité, contrairement aux accréditations, ne conduisent pas à une décision formelle mais à un rapport sur l'état du système d'assurance qualité de la haute école universitaire concernée ainsi que sur les mesures d'amélioration que la haute école peut mettre en place. Ces mesures sont alors contrôlées lors du cycle suivant d'audit de la qualité.

Les audits de la qualité constituent la condition préalable à l'obtention des subsides de la Confédération. En ce sens, les différents rapports élaborés dans le cadre de la procédure d'audit de la qualité sont destinés au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) et communiqués aux parlements cantonaux.

## Projet Audits qualité 2013/14

Comme mentionné, la troisième vague d'audits de la qualité a eu lieu en 2013 et 2014 dans toutes les hautes écoles universitaires suisses, à savoir les dix universités cantonales et les deux Ecoles polytechniques fédérales. Les audits de la qualité représentent une étape importante dans l'atteinte d'un certain niveau de qualité du paysage suisse des hautes écoles. Les étudiant-e-s sont impliqué-e-s dans les différentes phases de ce processus.

### a. But du projet

Le but du projet Audits qualité 2013/14 est d'améliorer la participation et l'implication des étudiant-e-s dans le cadre des procédures d'audits qualité. Pour ce faire, l'UNES, en collaboration avec l'OAQ, a développé un concept comprenant la formation d'étudiant-e-s aux processus internes et externes de l'assurance qualité, de même que la mise en place d'outils communicationnels permettant le partage d'informations sur le déroulement de ce troisième cycle d'audits de la qualité à un public d'étudiant-e-s et d'intéressé-e-s.

### b. Parties prenantes du Projet

#### L'UNES

L'UNES représente au niveau national les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles spécialisées, des hautes écoles pédagogiques, des écoles polytechniques fédérales et des universités.

L'Union est composée de deux organes législatifs, d'un organe exécutif, de quatre commissions thématiques (internationale, égalité, sociale, politique des hautes écoles), d'une commission des finances et d'une commission de contrôle. Le législatif comprend l'Assemblée des délégué-e-s (AD), qui se réunit deux fois par ans et le Comité législatif (réunions au minimum neuf fois par année. L'AD est l'organe souverain. L'exécutif est composé d'une Direction de 3 membres et d'un Comité exécutif de 8 membres. Le secrétariat est composé d'un-e responsable des finances et d'un-e responsable de l'administration de l'Union. Des collaborateurs/trices scientifiques engagé-e-s sur des projets complètent l'équipe.

Les thèmes de travail principaux de l'Union sont la politique des hautes écoles et la participation estudiantine. L'UNES s'occupe, entre autre, des développements de l'enseignement supérieur en Suisse et en Europe, de l'égalité des chances, des questions d'égalité, de l'assurance qualité et de l'accréditation, de la mobilité étudiante, des demandes de solidarité avec les étudiant-e-s du monde entier. En ce sens, l'UNES travaille en collaboration avec toutes les institutions, organisations et comités importants de la formation supérieure.

En 2007, l'UNES, en collaboration avec l'OAQ, crée le premier pool d'accréditation étudiant en Suisse, le troisième en Europe. Deux fois par année, l'UNES propose des formations dans le but d'informer et de qualifier les étudiant-e-s à être expert-e-s dans les procédures externes d'assurance qualité. Les étudiant-e-s du pool sont actives et actifs dans toute l'Europe. Le principal partenaire de l'UNES est l'OAQ, qui conduit les procédures d'assurance qualité sur demande des hautes écoles en Suisse, en Allemagne et en Autriche. La convention de collaboration entre l'UNES et l'OAQ implique que pour les procédures conduites par l'OAQ, les expert-e-s étudiant-e-s seront choisi-e-s dans le pool d'accréditation de l'UNES et formé-e-s par cette dernière. Depuis 2007, plus de 100 étudiant-e-s ont été formé-e-s par l'UNES.

L'assurance qualité des hautes écoles est donc un thème important au sein de l'UNES. Le dossier est sous la responsabilité d'un membre du Comité exécutif, en collaboration avec un-e collaborateur/trice scientifique en charge principalement du pool d'accréditation de l'UNES. L'Union a adopté plusieurs positions sur la thématique, qui guident le travail au quotidien dans ce domaine. Une des principales positions de l'UNES concernant l'assurance qualité est la promotion de la participation des étudiant-e-s dans les processus qualité. Pour l'UNES, la participation estudiantine assure la qualité d'une haute école<sup>9</sup>. L'implication des étudiant-e-s dans les procédures d'assurance qualité et d'accréditation constitue un enjeu majeur pour la promotion de la participation estudiantine. Les étudiant-e-s constituent en effet non seulement le plus grand groupe d'une haute école, mais surtout, la participation et la place donnée à cette voix jouent un rôle important dans le fonctionnement des hautes écoles. En ce sens, il est crucial pour l'UNES que les étudiant-e-s soient impliqué-e-s dans les démarches qualité, et ce à tous les niveaux. Le projet Audits qualité prend place dans cette vision du rôle de l'assurance qualité dans les hautes écoles.

## L'OAQ<sup>10</sup>

L'OAQ est actif depuis le 1er octobre 2001. Les bases légales sur lesquelles il repose sont la loi sur l'aide aux universités du 8 octobre 1999 (LAU, RS 414.20), le concordat intercantonal de coordination universitaire du 9 décembre 1999 et la convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires (RS 414.205) du 14 décembre 2000.

D'après ses bases légales, l'OAQ est chargé d'assurer et de promouvoir la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles suisses. Dans ce but, l'OAQ

<sup>9</sup> Voir notamment Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2012). *La participation estudiantine assure la qualité*. Prise de position : <http://www.vss-unes.ch/2013/01/24/die-studentische-partizipation-sichert-die-qualitat/?lang=fr>.

<sup>10</sup> Tiré du texte de présentation de l'OAQ sur le site internet [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch).

procède à des examens de la qualité, élabore des directives pour l'assurance qualité des hautes écoles et propose des services dans ce domaine.

Pour le compte de la Conférence universitaire suisse (CUS), responsable de la coordination à l'échelon national des activités de la Confédération et des cantons dans le domaine des hautes écoles universitaires, l'OAQ remplit différentes tâches en matière d'assurance qualité et d'accréditation. Il élabore des directives et des standards de qualité destinés à l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires suisses et effectue des procédures d'accréditation en suivant les directives approuvées par la CUS. Il prend une part active à la collaboration internationale dans les domaines de l'accréditation et de l'assurance qualité. Il peut jouer le rôle de conseiller dans les évaluations que les universités effectuent sous leur propre responsabilité et peut organiser, d'entente avec la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS), des évaluations spécifiques à une discipline.

Pour le compte du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SEFRI), l'OAQ effectue des procédures de reconnaissance du droit aux subventions, en application de la loi sur l'aide aux universités. Pour la reconnaissance de ce droit, des audits de la qualité centrés sur les systèmes d'assurance qualité des universités ont lieu tous les quatre ans dans chacune des universités cantonales.

### **Le SEFRI<sup>11</sup>**

La compétence de la Confédération englobe la conduite et le financement du domaine des écoles polytechniques fédérales, la réglementation et le cofinancement des hautes écoles spécialisées, de la formation professionnelle et de la formation continue, et le soutien aux universités cantonales.

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) est le centre de compétences de la Confédération pour les questions de portée nationale ou internationale relevant de la politique de formation, de recherche et d'innovation.

Les missions du SEFRI sont les suivantes :

- développer une vision stratégique globale pour la formation, la recherche et l'innovation en Suisse et élaborer la planification des prestations et des ressources de la Confédération qui l'accompagne;
- promouvoir la participation aux réseaux internationaux et l'intégration de la Suisse dans l'espace européen et international de la formation, de la recherche et de l'innovation;

---

<sup>11</sup> Tiré du texte de présentation du SEFRI sur le site internet <http://www.sbfi.admin.ch/org/01644/index.html?lang=fr> (consulté le 13 septembre 2014)

- développer une offre de formation large et diversifiée et assurer la perméabilité entre filières générales et filières professionnelles ainsi que l'équivalence de ces filières;
- maintenir et améliorer la qualité et l'attrait de la formation professionnelle en suivant l'évolution des besoins du marché de l'emploi;
- veiller à l'excellence et à l'efficacité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles;
- promouvoir la recherche et l'innovation et coordonner les tâches et les mesures des organes de la Confédération chargés de la promotion;
- promouvoir et coordonner les activités suisses d'exploration et d'utilisation de l'espace.

Le SEFRI mandate l'OAQ pour la conduite des procédures d'audits de la qualité.

### c. Historique du Projet

L'idée du projet Audits qualité 2013/14 fait suite à la collaboration fructueuse entre l'UNES et l'OAQ depuis des années. Lors des audits qualité de 2007/08, l'UNES avait déjà participé au processus, notamment en proposant des expert-e-s étudiant-e-s externes. Suite à l'analyse des retours des différents acteurs concernés par le deuxième cycle des audits de la qualité, plusieurs possibilités d'amélioration de la participation des étudiant-e-s ont émergé.

Le premier pas à effectuer a été de définir clairement, pour toutes les parties prenantes, quelle forme de participation estudiantine était souhaitée lors des procédures et à quel moment. Après analyse du déroulement d'une procédure, trois domaines sont ressortis comme particulièrement pertinents concernant l'implication des étudiant-e-s :

- Assurance qualité interne (collaboration au rapport d'auto-évaluation)
- Consultation des étudiant-e-s de la haute école universitaire lors de la visite sur place
- Assurance qualité externe : collaboration en tant qu'expert-e externe

En ce sens, deux sphères de compétences se dessinent au niveau étudiant : celle dont la responsabilité incombe aux associations d'étudiant-e-s des hautes écoles et celle dont la responsabilité incombe à l'UNES.

Les responsabilités qui reviennent aux associations d'étudiant-e-s des hautes écoles sont les suivantes :

- Collaborer à l'assurance qualité interne de la haute école.
- Rédiger un rapport individuel ou du moins communiquer son analyse de manière complète et claire au groupe d'AE.

- Participer aux workshops de l'UNES afin que des membres de l'association deviennent potentiellement des expert-e-s pour l'évaluation des autres hautes écoles.

Les responsabilités qui incombent à l'UNES sont :

- Formation des expert-e-s et proposition d'expert-e-s formé-e-s à l'OAQ
- Encadrement des associations d'étudiant-e-s concernées
- Suivi et soutien aux différentes parties prenantes étudiantes

Comme mentionné plus haut, la procédure d'audit de la qualité est constituée de trois phases : l'auto-évaluation, la visite sur place et le rapport final. Lors de la phase préparatoire, les étudiant-e-s sont impliqué-e-s dans l'auto-évaluation de la haute école. Concernant la deuxième phase, les étudiant-e-s sont représenté-e-s par l'expert-e étudiant-e membre du panel d'expert-e-s ainsi que les étudiant-e-s de la haute école concernée participant à (aux) l'entretien(s) avec le groupe d'expert-e-s. La participation de l'expert-e étudiant-e à la rédaction du rapport des expert-e-s constitue enfin la participation à la troisième phase, le rapport étant repris par l'OAQ pour la constitution du rapport final.

Le processus dans son ensemble demande une préparation importante et une analyse approfondie de la part des représentant-e-s étudiant-e-s. Ces dernières vont au-delà des possibilités de l'UNES et de ses sections. Pour cette raison, l'UNES a demandé un soutien financier et personnel, afin d'aider au mieux les étudiant-e-s impliqué-e-s dans le processus. En ce sens, l'UNES a développé une proposition de projet qui prend en compte les exigences extraordinaires des procédures d'audits de la qualité et permet de garantir une représentation professionnelle des étudiant-e-s dans l'assurance qualité interne et les panels d'expert-e-s externes.

L'atteinte de ces buts demande un soutien aux étudiant-e-s concerné-e-s dans les différentes phases des audits de la qualité. Dans la phase d'auto-évaluation, les étudiant-e-s de la haute école engagé-e-s dans l'association d'étudiant-e-s doivent être en mesure d'évaluer de manière critique et constructive le système d'assurance qualité de la haute école dans le cadre du processus interne, et participer à l'élaboration du rapport de la haute école.

Dans la phase de l'évaluation externe, les étudiant-e-s doivent être formé-e-s afin de pouvoir participer de manière pertinente aux procédures. Sur la base des connaissances et des expériences acquises lors des anciens audits de la qualité et les témoignages d'expert-e-s internationales et internationaux, ces expert-e-s ont été spécifiquement formé-e-s pour les procédures d'audits.

#### d. Conduite du projet

Le projet a été soumis au SEFRI par l'UNES et l'OAQ, collaborateur principal de l'UNES pour le projet. La conduite du projet et la rédaction du rapport sont de la responsabilité de l'UNES.

Le projet a débuté sous la conduite du responsable du pool d'accréditation de l'UNES, de la secrétaire générale en charge de l'assurance qualité et du membre du Comité exécutif en charge de l'assurance qualité. Un certain nombre de changements ont eu lieu dans les personnes en charge du projet à l'UNES, notamment en raison d'un changement de structures en janvier 2014 qui a vu la disparition du secrétariat général. Cependant, ni la continuité dans la conduite du projet ni la collaboration avec les parties concernées n'ont souffert de ces changements.

#### e. Domaines du projet

Comme mentionné plus haut, le but du projet était d'améliorer et de renforcer la participation étudiante dans les procédures d'audits de la qualité 2013/14. Cela signifie rendre possible et faciliter l'implication des étudiant-e-s dans toutes les phases des audits qualité, à l'interne comme à l'externe. En ce sens, le projet a été construit autour de six domaines spécifiques :

##### **Taskforce**

Lors de la conception du projet, il a été décidé de créer une taskforce assurance qualité à l'UNES, qui regrouperait des membres des sections de l'UNES, les membres du Bureau de l'UNES responsables de l'assurance qualité, de même que d'ancien-ne-s membres et spécialistes étudiant-e-s en assurance qualité. Les buts de la taskforce consistaient en un échange de savoirs et d'expériences entre les étudiant-e-s sur les procédures, ainsi que la conception de la brochure *Processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*<sup>12</sup>.

La taskforce s'est réunie à 2 reprises dans sa composition initiale, en janvier et en avril 2013, puis en comité restreint en juin 2013.

En juillet 2013, suite à une consultation des différents membres de la taskforce et des associations membres de l'UNES, un constat a été posé: la forme de la taskforce ne convenait pas aux personnes concernées, et ne permettait pas l'implication des membres des associations membres de l'UNES, les personnes composant la taskforce étant considérées comme trop spécialisées. De plus, avec les workshops donnés dans le cadre

---

<sup>12</sup> Blättler, Andrea; Imobersteg, Rahel et Schuler, Anja (Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES)), *Processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*, VSS- UNES, 2013.

du projet, l'échange de savoirs et d'expériences était rendu possible dans un autre cadre. Il a ainsi été décidé de ne plus réunir la taskforce sous sa forme originale mais de favoriser les échanges entre les personnes lors des séances des organes de l'UNES et de manière bilatérale lors du tour des sections.

### **Tour des sections et des associations d'étudiant-e-s des hautes écoles**

Le but du tour des sections est de préparer les associations d'étudiant-e-s à l'expertise interne, de manière plus ciblée que pendant les workshops, afin de pouvoir répondre plus précisément aux demandes en lien avec leur système d'assurance qualité et les problématiques propres à chaque haute école. Il a été laissé au libre choix des associations de réaliser ce tour auprès de leur législatif, d'un groupe de travail spécialement créé ou encore uniquement auprès de l'exécutif de l'association.

L'UNES a présenté les procédures d'audits de la qualité aux législatifs de sept associations d'étudiant-e-s ; dans trois associations, la présentation a été réalisée avec un groupe de travail spécialement constitué ou avec les personnes responsables pour l'association d'étudiant-e-s. Dans un cas, un échange d'informations par mail et téléphone a été réalisé avec des étudiant-e-s de la haute école.

En plus du tour des sections, l'UNES a soutenu de manière individuelle chaque association d'étudiant-e-s en fonction des besoins et des spécificités de ces dernières. Une synthèse de cette collaboration est disponible dans la partie consacrée aux retours des associations d'étudiant-e-s.

### **Sélection des long lists d'expert-e-s étudiant-e-s externes à proposer à l'OAQ**

29 expert-e-s étudiant-e-s ont été proposé-e-s par l'UNES pour ce troisième cycle d'audits de la qualité, 12 expert-e-s étudiant-e-s ont été sélectionné-e-s pour participer aux procédures d'audits de la qualité 2013/14.

Parmi ces 12 expert-e-s, nous pouvons compter 7 femmes et 5 hommes, 5 étudiant-e-s en bachelor et 7 étudiant-e-s en master, provenant de différents domaines d'études (théologie, ingénierie, sciences politiques, histoire de l'art, français, génie électrique, économie, administration publique, sciences des religions, entre autres).

### **Workshops de formation**

Dans le cadre de la formation des expert-e-s étudiant-e-s externes et des associations

d'étudiant-e-s des hautes écoles universitaires, il a été décidé de donner quatre formations centrées spécifiquement sur le processus d'audit de la qualité. En effet, les procédures d'audits de la qualité dans les hautes écoles universitaires suisses sont complexes et différent passablement des procédures d'accréditation. La philosophie, les valeurs, la typologie de ces procédures centrée sur le système d'assurance qualité demandent une compréhension et une analyse spécifiques des standards qualité et de leur mise en oeuvre dans le système qualité d'une haute école. En ce sens, il a été décidé par l'UNES de focaliser les formations sur les spécificités des audits de la qualité.

Deux workshops de formation se sont concentrés sur le domaine interne des audits de la qualité, à savoir la phase d'auto-évaluation, et deux workshops sur le domaine externe.

La structure des workshops était la suivante : une première partie, théorique, a rappelé les bases de l'assurance qualité et s'est ensuite ciblée sur les audits de la qualité et le rôle des étudiant-e-s, à l'interne et à l'externe selon les workshops. Une seconde partie, pratique, a mis les participant-e-s en situation de visite sur place, afin de comprendre au mieux les attentes des acteurs concernés dans les procédures et définir les éléments centraux sur lesquels reposent ces procédures. Nous avons eu le plaisir d'accueillir des expert-e-s étudiant-e-s qui ont pu partager leurs expériences et préparer au mieux les sections et les expert-e-s étudiant-e-s externes aux audits de la qualité ainsi que de personnes de l'OAQ qui ont tenu une présentation sur leur travail et leur rôle et ont discuté des standards qualité.

Les workshops sur le domaine interne des audits qualité ont pris place le 2 mars et le 22 juin 2013. Dix personnes ont participé au premier workshop et onze au second, pour un total de douze associations d'étudiant-e-s représentées. Les retours que nous avons reçus grâce aux formulaires d'évaluation indiquent que les deux workshops ont permis aux associations de mieux appréhender les audits de la qualité. Elles ont pu réfléchir sur le processus interne et mieux soutenir le travail des étudiant-e-s impliqué-e-s dans le groupe d'auto-évaluation, de même que définir quel type de participation faisait le plus de sens en fonction des spécificités de leur haute école.

Les workshops sur le domaine externe des audits de la qualité ont eu lieu le 13 juillet 2013 et le 22 février 2014. Douze personnes ont participé au premier workshop et neuf au second, pour un total de onze associations d'étudiant-e-s représentées. Ces deux workshops étaient spécifiquement conçus pour la formation des expert-e-s prenant part aux panel d'expert-e-s externes ; en ce sens, il a été décidé de donner ces deux workshops à environ six mois d'intervalle, afin de pouvoir compter sur les témoignages d'expert-e-s étudiant-e-s ayant participé aux premières visites sur place de ce troisième cycle

d'audits de la qualité.

Lors des workshops sur l'aspect externe des audits de la qualité, nous avons eu la chance de compter sur la participation de responsables assurance qualité de l'ÖH, l'organisation nationale des associations d'étudiant-e-s d'Autriche, et du KASAP, le comité de coordination des pools d'accréditation estudiantins d'Allemagne, qui ont pu expliquer leurs expériences, notamment de collaboration dans des panels d'expert-e-s ainsi que leur propre système d'assurance qualité et d'accréditation. Ces échanges ont permis d'ouvrir les perspectives des participant-e-s sur les formes que pouvaient prendre les systèmes d'assurance qualité et la participation des étudiant-e-s dans ces derniers, ce qui leur a permis de pouvoir porter un autre regard sur les procédures d'audit de la qualité et le système d'assurance qualité de leur propre haute école.

Quatre expert-e-s étudiant-e-s externes qui n'ont pas pu participer aux workshops sur le domaine externe des audits de la qualité ont suivi une formation individuelle donnée par les responsables qualité du Bureau de l'UNES.

### **Brochures de l'UNES préparées à l'attention des associations d'étudiant-e-s des Universités et des Ecoles polytechniques fédérales**

#### Brochure sur les processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013/14

La brochure sur les processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013/14, rédigée par Andrea Blättler en collaboration avec Rahel Imobersteg et Anja Schuler, a été publiée en juin 2013. Cette brochure constitue une excellente introduction à l'assurance qualité du point de vue étudiant, en posant un focus sur les audits de la qualité.

La brochure est constituée de trois parties principales. La première partie s'intéresse à l'assurance qualité dans les hautes écoles, au niveau européen et au niveau suisse. Les directives et les concepts qui sous-tendent l'implémentation de systèmes d'assurance qualité dans les hautes écoles suisses, tel que le New Public Management, sont explicités et analysés afin de prendre en compte tous les aspects qu'englobe l'assurance qualité du paysage suisse des hautes écoles.

La seconde partie propose des trucs et astuces pour les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles sur toutes les phases d'un audit de la qualité, avec une conclusion sur la signification du rapport final pour la participation estudiantine.

Enfin, la troisième partie recense les textes importants pour la compréhension des procédures d'audits de la qualité et l'implication des étudiant-e-s dans ces dernières, tels que les European Standards and Guidelines for Quality Assurance, les critères qualité du

Réseau Qualité de la CRUS, les directives sur l'assurance qualité des hautes écoles suisses de la CUS, des documents de l'UNES sur la participation étudiante dans les procédures d'accréditation et d'assurance qualité, entre autres.

#### Brochure sur les processus externes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013/14

La brochure sur les processus externes a été publiée en janvier 2014. La brochure a été pensée comme un guide pratique pour les expert-e-s étudiant-e-s externes. Conceptualisée par Annina Grob, ancienne secrétaire générale de l'UNES et rédigée par Anna Diehl, responsable du Pool d'accréditation de l'UNES, et Mélanie Glayre, ancienne responsable assurance qualité au Bureau exécutif de l'UNES, en collaboration avec Rahel Imobersteg, Sarah Meyer, Eva Moser et Elena Obreschkow, elle comprend des rapports d'expériences d'expertes étudiantes de la seconde vague d'Audits qualité, une explication du rôle des expert-e-s externes dans chaque phase de la procédure, un ABC de l'expert-e étudiant-e externe, ainsi qu'une conclusion qui revient sur les enjeux de l'assurance qualité du point de vue des étudiant-e-s.

#### **Newsletters**

Deux newsletters ont été publiées par voie électronique dans le cadre du projet : une en mars 2013 et une en mai 2014. Le but de la newsletter était d'informer les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles, les membres du pool d'accréditation de l'UNES ainsi que les personnes intéressées du déroulement de ces audits et de certains points particuliers liés à l'assurance qualité.

Les retours quant à la portée des newsletters indiquent que ce moyen de communication n'était pas le plus adéquat pour informer le public cible défini. Le médium utilisé, le courrier électronique, n'a pas permis d'intéresser les personnes, certainement en raison du nombre important de courriers que reçoivent déjà les étudiant-e-s.

Les réunions des organes de l'UNES de même que les entretiens entre les associations et les responsables de l'assurance qualité à l'UNES correspondaient mieux aux attentes des personnes concernées, tout comme les brochures élaborées dans le cadre du projet.

## **Retours des différentes parties concernées par les procédures d'audits de la qualité**

Les retours des différentes parties concernées sont principalement basés sur des entretiens réalisés avec ces dernières ainsi que les formulaires d'évaluation remis par l'UNES aux expert-e-s étudiant-e-s et aux participant-e-s aux Workshops de formation de l'UNES.

### **a. Retours des expert-e-s étudiant-e-s**

Parmi un total de 29 expert-e-s étudiant-e-s proposé-e-s par l'UNES pour ce troisième cycle d'audits de la qualité, 12 expert-e-s étudiant-e-s ont été sélectionné-e-s pour participer aux procédures d'audits de la qualité 2013/14, 7 femmes et 5 hommes.

#### Formation et préparation à l'audit

Il a été notamment relevé par les expert-e-s étudiant-e-s que la formation, l'échange d'expérience avec d'ancien-ne-s expert-e-s étudiant-e-s de même que les deux brochures réalisées dans le cadre du projet ont été grandement appréciés par les expert-e-s étudiant-e-s et ont constitué une aide importante pour ces derniers/ères.

#### Suivi et soutien lors de la procédure

Lors d'une procédure, la première personne de contact en cas de question ou de problème est la personne de l'OAQ responsable de la procédure. Les expert-e-s étudiant-e-s relèvent le soutien important de l'OAQ pendant les procédures, sur des aspects tant organisationnels, pratiques que de contenu. Le dialogue entre les expert-e-s étudiant-e-s et les personnes de l'OAQ responsables des procédures a été bon et ouvert, dans un climat de confiance.

Le soutien de l'UNES, en deuxième recours, a été rare et concernait principalement des questions de comportement lors de la visite sur place.

#### Déroulement de la procédure

Le retour sur les procédures est principalement positif. Les difficultés que peuvent rencontrer les expert-e-s étudiant-e-s sont pour la plupart liées à leur statut d'étudiant-e. Or, de par les partages d'expérience avec d'ancien-ne-s expert-e-s lors des formations de l'UNES et l'accent mis par l'OAQ sur la confiance et le dialogue lors de la procédure, leur évolution au sein des groupes d'expert-e-s a été grandement facilitée et les retours indiquent que les expert-e-s étudiant-e-s se sont senti-e-s considéré-e-s comme expert-e-s à part entière lors des procédures.

A l'exception d'une procédure lors de laquelle la dynamique particulière dans le groupe d'expert-e-s n'a pas permis à l'experte étudiante de s'intégrer de manière satisfaisante pour elle, les autres procédures se sont bien déroulées et les tensions ou autres difficultés liées à la dynamique du groupe d'expert-e-s ont toutes pu être désamorçées lors de la visite sur place.

Certain-e-s expert-e-s étudiant-e-s ont relevé un problème d'implication lors de la rédaction du rapport des expert-e-s après la visite sur place, principalement dû à des mécompréhensions entre les Peer leaders et les membres du groupe d'expert-e-s concernant la méthodologie de travail choisie, les délais pour les retours ainsi que les attentes.

## **b. Retours des associations d'étudiant-e-s**

Les retours des associations d'étudiant-e-s concernent principalement le domaine interne des audits de la qualité, plus précisément la participation étudiante dans la phase d'auto-évaluation de la haute école ainsi que les entretiens entre les représentant-e-s des étudiant-e-s et les expert-e-s lors de la visite sur place.

Deux aspects ont été relevés lors des entretiens avec les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles : la collaboration avec les responsables qualité de l'UNES lors de la procédure d'audit de la qualité et le déroulement de l'audit dans leur haute école respective, à savoir les questions entourant la représentation étudiante lors du processus.

### Retour sur la collaboration avec l'UNES

Les associations d'étudiant-e-s ont bénéficié d'un soutien personnalisé de la part des responsables de l'assurance qualité de l'UNES et d'autres membres de l'exécutif de l'UNES.

Le soutien donné par l'UNES dépend de plusieurs éléments :

- La structure de l'association d'étudiant-e-s de la haute école
- La forme d'implication des étudiant-e-s de la haute école dans la phase d'auto-évaluation
- La collaboration de travail entre l'association d'étudiant-e-s et la direction et les responsables pour l'assurance qualité de la haute école
- Les spécificités de la haute école

Les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles relèvent principalement la disponibilité et la flexibilité de l'UNES, les outils importants mis à leur disposition pour les soutenir dans leur travail ainsi que les possibilités d'échanges sur les problématiques générales liées à l'assurance qualité dans les hautes écoles avec les personnes concernées par les procédures d'audits de la qualité. Les problématiques spécifiques aux hautes écoles ont pu être prises en

compte grâce à la plateforme d'échanges qu'ont constitué les workshops organisés dans le cadre du projet.

Enfin, il ressort des entretiens avec les associations d'étudiant-e-s que le partage d'expériences avec d'ancien-ne-s expert-e-s et des expert-e-s d'Allemagne et d'Autriche a grandement participé à compléter la formation des membres des associations et à leur permettre de développer un point de vue critique et constructif sur le système d'assurance qualité de leur haute école, de même que sur la représentation des étudiant-e-s dans les processus internes d'assurance qualité. En effet, le point de vue externe et les comparaisons avec d'autres systèmes qualité ont été bénéfiques aux réflexions des membres des associations d'étudiant-e-s sur le système qualité de leur haute école et leur rôle au sein de ce dernier.

Nous pouvons relever, dans les points à améliorer, une meilleure prise en compte et implication des associations d'étudiant-e-s non membres de l'UNES ; ces dernières ne bénéficient en effet pas de la plateforme d'échanges que constituent les organes de l'UNES et une stratégie de communication avec elles dans les questions liées à l'assurance qualité doit être développée. Néanmoins, grâce au projet, les outils ont été mis en place pour soutenir un meilleur travail d'information et de soutien aux associations d'étudiant-e-s non membres de l'UNES et les interactions qui ont eu lieu avec elles dans le cadre du projet a offert l'opportunité de créer une collaboration spécifique sur le thème. Cette collaboration est d'autant plus importante dans le cadre de l'entrée en vigueur de la LEHE en 2015 et des changements qui sont à l'oeuvre dans les procédures d'assurance qualité.

#### Retour sur la procédure d'audit de la qualité

Les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles, ou un groupement d'étudiant-e-s délégué-e-s dans certains cas, ont mis en place différentes structures pour soutenir leur implication dans la phase d'auto-évaluation : constitution de groupes de travail, questionnaires, entretiens avec les associations facultaires/de département, prise de position dans le rapport d'auto-évaluation, etc. Un grand nombre de moyens ont été mis en place par les associations d'étudiant-e-s pour assurer leur participation à la phase d'auto-évaluation.

Dans tous les cas, les associations d'étudiant-e-s relèvent une problématique centrale dans leur participation à ce troisième cycle d'audits de la qualité : la méconnaissance du système d'assurance qualité par les étudiant-e-s de la haute école. Cette méconnaissance est, selon les associations d'étudiant-e-s, liée à une communication peu claire de la haute école sur son système d'assurance qualité qui ne permet pas aux étudiant-e-s de comprendre comment se décline ce système et ne soulève donc pas d'intérêt de leur part.

La majorité des associations d'étudiant-e-s relèvent finalement qu'une implication dans le groupe d'auto-évaluation a permis une meilleure représentation de la voix étudiante, plus encore dans le cas d'une implication à la rédaction du rapport.

### **c. Retours des hautes écoles**

Les retours des hautes écoles concernent la participation et l'implication des représentant-e-s étudiant-e-s dans le processus interne d'audits de la qualité, lors de la phase d'auto-évaluation principalement. Ces retours sont positifs.

La participation des étudiant-e-s des hautes écoles universitaires dans la phase d'auto-évaluation a pris des formes différentes en fonction des hautes écoles. Concrètement, deux formes d'implication des étudiant-e-s se sont dégagées de ce troisième cycle de procédures d'audits de la qualité :

- Participation active au groupe d'auto-évaluation, dans la plupart des procédures.
- Consultation des associations d'étudiant-e-s de la haute école par les personnes en charge de la rédaction du rapport.

Les hautes écoles relèvent toutes l'apport constructif des étudiant-e-s impliqué-e-s directement dans l'auto-évaluation, et une compréhension de l'exercice qui a grandement facilité la communication.

Une question a été soulevée par sept hautes écoles : celle de la représentativité des étudiant-e-s impliqué-e-s dans la phase d'auto-évaluation. Force est de constater que si la représentativité des corps professoral et intermédiaire est rarement remise en question, celle du corps étudiant l'est régulièrement. Dans les sept cas, le fait d'avoir impliqué l'association d'étudiant-e-s de la haute école était un gage suffisant de garantie de représentation, les associations étant structurellement conçues et habituées à représenter tou-te-s les étudiant-e-s de la haute école auprès des autorités de cette dernière. La question reste cependant intéressante et les moyens utilisés par les associations d'étudiant-e-s pour s'assurer de cette représentation démontrent une connaissance de cette question et une grande volonté de représentation.

Ainsi, chaque haute école a défini ce qui pour elle faisait le plus de sens en matière de consultation et représentation étudiantes; néanmoins, et sur la base des retours des associations d'étudiant-e-s, nous pouvons souligner qu'il était plus pertinent pour les associations d'étudiant-e-s d'avoir un-e représentant-e actif/ve dans le groupe d'AE. Le travail de compréhension du système d'assurance qualité, de ses forces et de ses faiblesses, était ainsi facilité.

#### **d. Retours de l'OAQ<sup>13</sup>**

L'OAQ salue et soutient l'initiative de l'UNES concernant le projet Audits qualité. L'assurance qualité interne et externe ne peut fonctionner qu'avec l'implication des étudiant-e-s. Il est d'autant plus important qu'ils et elles ont été préparé-e-s de manière optimale aux devoirs à accomplir lors des audits de la qualité.

Afin de donner un retour relativement complet sur le Projet Audits qualité, l'OAQ a réalisé une enquête au sein de l'agence auprès des responsables de projet. L'objectif était alors de rassembler de manière large les points de vue des responsables de projet sur la préparation des expert-e-s étudiant-e-s lors de chaque procédure d'audit de la qualité ainsi que sur la participation lors de la visite sur place mais également pendant la phase de suivi. Des feedbacks et des idées ont en outre été collectés sur les améliorations possibles pour les futures formations. Il a été de plus demandé aux responsables de projet si et comment les hautes écoles ont impliqué les étudiant-e-s lors de la phase d'auto-évaluation et la préparation des entretiens prenant place lors de la visite sur place.

##### Retours sur l'implication des étudiant-e-s dans la phase d'auto-évaluation

L'enquête auprès des responsables de projet de l'OAQ a montré que, dans la majorité des cas, les étudiant-e-s ont été impliqué-e-s dans l'élaboration du rapport d'auto-évaluation ou encore membres du groupe de pilotage. Pour l'OAQ, cela montre qu'autant la considération des hautes écoles pour l'expertise étudiante dans l'assurance et le développement de la qualité que l'intérêt et l'engagement des étudiant-e-s impliqué-e-s dans ses derniers ont significativement augmenté.

##### Retours sur les expert-e-s étudiant-e-s

Les retours des responsables de projet de l'OAQ étaient ici très positifs : tou-te-s les expert-e-s étudiant-e-s étaient préparé-e-s au mieux à leurs devoirs, avaient travaillé de manière intensive sur la documentation et la procédure d'audit de la qualité et étaient largement informé-e-s. Ils et elles ont participé de manière professionnelle et parfois très active aux discussions du panel d'expert-e-s et aux entretiens. Leurs connaissances du paysage suisse des hautes écoles étaient particulièrement importantes ; parfois seul-e représentant-e suisse dans le panel, leur expertise dans ce domaine était hautement appréciée.

---

<sup>13</sup> Cette partie a été rédigée par Monika Risse, responsable de projet et en charge de la collaboration avec l'UNES à l'AAQ.

Il y a eu quelques malentendus lors du suivi de la visite sur place et l'élaboration du rapport des expert-e-s : quelques expert-e-s étudiant-e-s se sont peu ou pas du tout impliqués-e-s dans le rapport. Les raisons à cela sont multiples et n'ont pas été relevées, resp. demandées. L'OAQ suggère comme mesure d'amélioration pour les futures formations une plus forte préparation à la collaboration active lors du rapport d'expertise.

### **Remarques conclusives**

L'évaluation des expériences avec le projet Audits qualité par l'UNES sur ce cycle d'audits de la qualité est d'un grand intérêt pour l'OAQ. L'assurance qualité est considérée comme un processus dynamique en constante évolution.

L'OAQ encourage l'UNES à poursuivre ses efforts dans le domaine de la participation des étudiant-e-s dans l'assurance qualité interne et externe. Le projet Audits qualité constitue une initiative réussie qui permettra de renforcer, à long terme, la position des étudiant-e-s.

## Analyse des retours

### a. Conclusions sur les différents retours des parties prenantes

Les retours des différentes parties prenantes dans les procédures d'audits de la qualité 2013/14 permettent de mettre en avant deux éléments centraux :

- Nécessité d'une implication des étudiant-e-s dans les procédures d'assurance qualité  
Afin que le système d'assurance qualité d'une haute école fonctionne, il doit être connu de tous les membres de la haute école ; cette connaissance permet le développement d'une culture qualité au sein de l'institution. Les étudiant-e-s représentent la plus grande communauté d'une haute école, et, en ce sens, leur implication dans les processus internes d'assurance qualité est non seulement importante mais également nécessaire.

Dans le cadre du projet Audits qualité, il s'est avéré que pour beaucoup de représentant-e-s des associations d'étudiant-e-s, l'assurance qualité était un domaine flou et les mesures prises par les hautes écoles peu connues ou du moins pas identifiées par les étudiant-e-s. Les workshops ainsi que le tour des sections ont permis de sensibiliser les étudiant-e-s aux enjeux de l'assurance qualité et à l'importance de leur participation à tous les niveaux, de les former et leur permettre ainsi de développer les connaissances nécessaires à la compréhension du système qualité de leur haute école.

- Importance de la formation des expert-e-s étudiant-e-s et des représentant-e-s étudiant-e-s

L'importance donnée à la théorie, au partage d'expériences et au développement d'un esprit critique face à l'assurance qualité dans les formations de l'UNES participe à mettre en place une culture d'échanges et de construction commune du savoir, afin que les étudiant-e-s soient non seulement en mesure d'identifier les problématiques auxquelles ils et elles sont confronté-e-s dans leur haute école, mais également de développer des solutions ou participer au développement de solutions.

Les connaissances et les compétences des expert-e-s étudiant-e-s et des représentant-e-s étudiant-e-s impliqué-e-s dans l'auto-évaluation ont été saluées par les hautes écoles et les autres expert-e-s des panels.

Du côté des expert-e-s et des représentant-e-s étudiant-e-s, les formations données leur ont permis d'appréhender les audits de la qualité avec des outils méthodologiques et théoriques qui ont facilité leur intégration et leur participation.

## **b. Best practices du point de vue de l'UNES**

### **Implication des étudiant-e-s de la haute école**

#### Participation des étudiant-e-s à la conception du rapport d'auto-évaluation

Comme mentionné dans les retours des associations d'étudiant-e-s, plusieurs formes d'implication des étudiant-e-s ont été relevées lors de la phase d'auto-évaluation, dont :

- Représentation étudiante dans le groupe d'auto-évaluation
- Constitution d'un groupe de travail pour le rapport par l'association
- Questionnaires

Le manque d'information et/ou les problèmes de communication sur le système d'assurance qualité, ainsi que sur le rôle de tous les membres de la haute école dans ce dernier, constituent un obstacle flagrant à l'implication des étudiant-e-s dans le processus d'audit de la qualité.

Certaines hautes écoles ont soulevé la question de la représentation étudiante lors de la phase d'auto-évaluation et notamment la portée de cette représentation au vu de la diversité du corps étudiant et de la variété dans les conditions d'études, en fonction des domaines d'études notamment. Il est évident pour l'UNES que les associations d'étudiant-e-s des hautes écoles sont les plus à mêmes d'assurer la représentation étudiante, puisqu'il s'agit là de leur travail quotidien. Les structures mises en place pour s'assurer d'une représentativité maximale sont suffisantes pour garantir que la voix étudiante soit portée de manière cohérente dans le groupe d'auto-évaluation.

L'UNES considère qu'une représentation de deux étudiant-e-s minimum dans le groupe d'auto-évaluation, couplée à un groupe de travail interfacultaire/interdépartments constitué sous la responsabilité de l'association d'étudiant-e-s de la haute école, constituent une bonne manière non seulement d'impliquer les étudiant-e-s dans le processus, mais également de s'assurer que toutes les problématiques puissent être discutées et relayées dans le cadre de la rédaction du rapport.

De plus, le travail des représentant-e-s étudiant-e-s dans un processus d'auto-évaluation est important et prend du temps. Pour cela, les représentant-e-s étudiant-e-s s'engagent en plus de leurs heures de cours et de leur travail quotidien. Un minimum de deux représentant-e-s

étudiant-e-s permet, pour les étudiant-e-s, de se répartir le travail et, pour la haute école, de rendre possible et/ou d'améliorer la participation des étudiant-e-s dans le groupe de pilotage.

### Entretien avec les étudiant-e-s lors de la visite sur place

Le corps étudiant est varié, certes, mais du point de vue de la représentation, nous pouvons dégager deux catégories générales au sein de la population étudiante : celles et ceux qui s'impliquent dans les organisations étudiantes et connaissent donc les rouages de leur haute écoles, et celles et ceux qui ne sont pas impliqué-e-s dans une organisation étudiante. Les problématiques rencontrées par ces deux types d'étudiant-e-s et la façon de les gérer ne sont pas les mêmes.

Lors des entretiens prenant place dans le cadre de la visite sur place des expert-e-s, plusieurs questions et domaines d'expertises demandaient l'avis de ces deux catégories d'étudiant-e-s, notamment les questions relatives à la communication.

Pour l'UNES, il est préférable de prévoir deux entretiens avec les étudiant-e-s : un entretien avec les représentant-e-s des associations et un entretien avec des étudiant-e-s ne s'impliquant pas dans des associations. En effet, comme mentionné plus haut, les problématiques et les expériences des étudiant-e-s engagé-e-s dans des associations de la haute école ne sont pas les mêmes que celles des étudiant-e-s non engagé-e-s ; les différents retours sur ce cycle d'audits de la qualité montrent que les étudiant-e-s engagé-e-s sont encliné-e-s à soulever des thèmes liés à la gouvernance, à la représentation, à la participation, entre autres. Les thèmes importants pour les étudiant-e-s non habitué-e-s à la représentation étudiante sont d'avantage tournés vers l'enseignement et les infrastructures.

En séparant ces deux groupes, il sera possible pour les expert-e-s de répondre aux questions liées aux étudiant-e-s de manière complète et cohérente en prenant en compte les deux différents rôles des étudiant-e-s.

### **Implication des expert-e-s étudiant-e-s dans l'évaluation externe**

La participation des étudiant-e-s à l'évaluation externe, comme expert-e-s, comprend non seulement la visite sur place mais également la conception du rapport des expert-e-s.

Dans deux procédures, il a été mentionné par l'expert-e étudiant-e le manque d'implication des autres expert-e-s (en dehors du/ de la Peer leader) dans la rédaction du rapport des expert-e-s. Une experte a notamment reçu une version du rapport qu'un fois ce dernier envoyé à l'OAQ. Ceci ne devrait pas se produire.

Afin d'assurer une participation de tou-te-s les expert-e-s et une représentation de leur avis dans le rapport, le/la Peer leader devrait s'assurer que tou-te-s les expert-e-s ont compris la méthodologie choisie pour le suivi de la visite sur place et la rédaction du rapport et envoyer toutes les versions du rapport pour consultation et/ou modification à tou-te-s les expert-e-s.

L'expert-e étudiant-e doit être particulièrement attentif/ve à la suite du travail prenant place après la visite sur place, et s'assurer du mode de travail du panel lors de la rédaction du rapport. Pour ce faire, l'expert-e étudiant-e peut notamment s'adresser à l'agence en charge de la procédure et surtout, rester en contact avec le/la peer leader. Enfin, l'accent sera mis, dans les prochaines formations du pool d'expert-e-s étudiant-e-s, sur cette dimension des procédures d'assurance qualité.

## Conclusion

### a. Conduite du projet

La conduite de ce projet a demandé une grande implication de la part des responsables de l'assurance qualité à l'UNES. Depuis sa conception en 2012, ce sont plus de dix personnes qui ont participé à la mise sur pieds sur projet et sa conduite, et plus d'une trentaine d'étudiant-e-s et d'ancien-ne-s membres de l'UNES qui ont pris part à ce projet. Quarante-six étudiant-e-s ont été formé-e-s et plus d'une centaine ont suivi une présentation dans le cadre du tour des sections.

L'intérêt manifesté par les étudiant-e-s dans le cadre du projet a été d'une grande aide pour la conduite de ce projet et a permis le développement d'outils importants pour la suite du travail sur l'assurance qualité à l'UNES.

### b. Collaboration UNES-OAQ

A la suite de la constitution du projet Audits qualité 2013/14, la collaboration entre l'UNES et l'OAQ a été importante et a pris plusieurs formes :

- Collaboration dans la formation et la sélection des expert-e-s étudiant-e-s externes
- Participation de l'OAQ aux workshops
- Echanges réguliers entre l'UNES et l'OAQ sur l'avancée du projet et retours généraux utiles à l'amélioration continue des formations et du soutien aux expert-e-s étudiant-e-s externes
- Entretiens sur la base des rapports intermédiaires de l'UNES afin de définir la conduite de la deuxième partie du projet (rédaction du rapport final, concept de publication)
- Soutien lors de la rédaction du rapport final et participation à ce dernier.

La bonne collaboration entre l'OAQ et l'UNES a permis de conduire ce projet dans un climat de confiance bénéfique au projet.

### c. Résultats

L'objectif du Projet Audits qualité 2013/14, à savoir soutenir et développer la participation des étudiant-e-s dans les procédures d'audits de la qualité, est considéré comme atteint.

Les retours, dans le cadre des entretiens et des formulaires d'évaluation distribués aux participant-e-s aux workshops et aux expert-e-s étudiant-e-s, mettent en lumière la méconnaissance préalable de l'assurance qualité par les étudiant-e-s. Néanmoins, il ne s'agit

pas fondamentalement de l'ignorance des systèmes d'assurance qualité et de l'assurance qualité en général mais plutôt de la difficulté à identifier les éléments qui les composent. Une fois ces différents éléments définis, il est plus facile pour les étudiant-e-s de s'impliquer dans le système d'assurance qualité de même que participer à son développement et communiquer.

Comme le relève l'AAQ dans son retour sur le projet, l'intérêt pour les étudiant-e-s qui s'impliquent dans l'assurance qualité de même que la prise en compte des étudiant-e-s par les hautes écoles dans les mécanismes d'assurance et de développement de la qualité ont tous deux augmenté. Ce constat est encourageant pour la suite du travail dans le domaine de la participation étudiante dans les processus d'assurance qualité et d'accréditation

### **Perspectives pour l'UNES au terme du projet**

Pour l'UNES, au-delà de la fin de ce troisième cycle d'audits, ce projet aura rendu possible la mise en place d'outils, de méthodes et de collaborations qui permettront à l'UNES et aux associations d'étudiant-e-s des hautes écoles de continuer à s'impliquer dans les processus d'assurances qualité dans leur hautes écoles et, de manière générale, dans le paysage suisse et européen des hautes écoles.

L'UNES a démontré, de par les nombreux retours positifs mentionnés dans ce rapport, l'importance considérable de la participation des étudiant-e-s dans les domaines interne et externe de l'assurance qualité ainsi que les bénéfices de cette dernière à tous les niveaux. L'UNES encourage tous les acteurs de l'assurance qualité à mettre en place ou développer les mesures pour encourager et améliorer cette participation.

## Remerciements

L'élaboration et la conduite de ce projet n'auraient pas été possibles sans le travail et l'engagement de plusieurs personnes.

De sincères remerciements à l'AAQ et le SEFRI pour avoir permis la réalisation de ce projet. Des remerciements spéciaux à l'équipe de l'AAQ et particulièrement à Christoph Grolimund et Monika Risse, de même qu'à Floriane Gasser et Geneviève Le Fort pour leur soutien et leur disponibilité.

Au sein de l'UNES, un grand merci aux initiant-e-s du projet Annina Grob, Friedrich Stucki et Clau Dermont; aux responsables du pool d'accréditation et du projet Anna Diehl et Eva Moser ; aux membres du Bureau exécutif en charge de l'assurance qualité et de l'accréditation Mélanie Glayre, Hermann Blum et Tatiana Armuna; ainsi qu'à tou-te-s les employé-e-s de l'UNES et les membres du Bureau exécutif qui ont participé de près ou de loin à la mise en oeuvre sur ce projet.

Un grand merci également à Andrea Blättler, Rahel Imobersteg et Anja Schuler pour la rédaction de la brochure sur le domaine interne des audits de la qualité de même que pour leur soutien et leur participation à la réalisation du projet. Leurs connaissances et leur expérience en matière d'assurance qualité et d'accréditation en font un soutien précieux pour l'UNES. Merci en outre à Sarah Meyer et Elena Obreschkow pour leur contribution à la brochure sur le domaine externe des audits de la qualité.

Merci aux membres de l'ÖH et du KASAP pour leur participation aux Workshops sur le domaine externe des audits de la qualité.

Enfin, un grand merci aux expert-e-s étudiant-e-s et aux associations d'étudiant-e-s de même qu'à tou-te-s les étudiant-e-s impliqué-e-s dans la Taskforce et les démarches qualité pour leur engagement et leur travail sur ce projet et pour l'assurance qualité en général.

## Bibliographie

### a. Textes légaux

Constitution fédérale de la Confédération suisse (Cst) du 18 avril 1999 (Etat au 23 septembre 2012).

Directives relatives à la procédure de reconnaissance du droit aux subventions selon la loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU) du DFI du 10 décembre 2002

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

Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires en Suisse (Directives pour l'accréditation) du 28 juin 2007 (Etat le 1<sup>er</sup> septembre 2007).

Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU) du 8 octobre 1999 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2013).

Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles du 30 septembre 2011.

### b. Publications de l'UNES rédigées dans le cadre du Projet Audits qualité 2013/14

Blättler Andrea, Imobersteg Rahel et Schuler Anja (Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES), *Processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*, VSS-UNES, 2013.

Diehl Anna, Glayre Mélanie et al. (Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES), *Processus externes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*, VSS-UNES, 2014.

### c. Publications de l'OAQ

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses OAQ, *Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012*, 2012.

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses OAQ, *Rapports finaux des audits de la qualité 2007/08*, 2009.

#### **d. Autres publications**

Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) et Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES (Ed.). *Etudier après Bologne : le point de vue des étudiant-e-s*. Berne, 2009.

Schneijderberg, Christian (Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES)) (2007). « Sinnvolle Lehr-Evaluation setzt den Gedanken des Miteinanders voraus. Weshalb an den Hochschulen eine konstruktive Kultur der Qualitätssicherung nottut ». In: *Neue Zürcher Zeitung*, 10.09.2007 (Nr. 209): 49.

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES, « Merkblatt Nr. 1 des Studentischen Akkreditierungspools. Leitlinien zur Analyse der Selbstevaluation und Interviews bei Evaluationen und Akkreditierungen », 2006.

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES, « Grundlagepapier Lissabon-Strategie. Bildungsökonomisierung in internationalen Prozessen – die Lissabon Strategie » du 20 mai 2006. <http://www.vss-unes.ch/2006/05/21/bildungsokonomisierung-in-internationalen-prozessen-die-lissabon-strategie/?lang=fr> (consulté le 17.08.2014)

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES, « Assurance de la qualité et son évaluation » in : *Perspectives*, 2007, pp. 39-42.

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES, *Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles*, 2008.

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES. Prise de position : « La participation estudiantine assure la qualité », 2012. <http://www.vss-unes.ch/2013/01/24/die-studentische-partizipation-sichert-die-qualitat/?lang=fr>.

Union des étudiant-e-s de Suisse VSS-UNES. *L'UNES sur la marchandisation de la formation supérieure. Une vue d'ensemble des processus de politique économique et académique influençant la politique de formation et leur analyse du point de vue des étudiant-e-s*, 2012.

## **Annexes**

**Proposition de projet**

**Handout interne**

**Handout externe**

**Newsletter n°1**

**Newsletter n°2**

Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF  
Bereich Universitäten  
Silvia Studinger  
Hallwilerstrasse 4  
3003 Bern

## Projektantrag „Befähigung der Studierenden in den Quality Audits“

Zuhanden des Staatssekretariats für Bildung und Forschung (und Innovation), SBF(I)

Eingereicht durch den Verband der Schweizer Studierendenschaften, VSS, und das Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung, OAQ.

Bern, im Oktober 2012

### Einleitung/Hintergrund des Projektes

Für 2013 und 2014 sind im Bereich der externen Qualitätssicherung **Quality Audits** an allen Universitäten und den beiden Eidgenössisch Technischen Hochschulen geplant. Die Quality Audits sind obligatorisch und an die Anerkennungsprozedur und das Recht auf eidgenössische Förderung gebunden.

Die Quality Audits als Prozess stellen für die Hochschullandschaft Schweiz einen wichtigen Meilenstein zur Gewährleistung des hohen Bildungsstandards des Landes dar. Dabei sind die Studierenden zu verschiedenen Zeitpunkten in diesem Prozess beteiligt. In der vorbereitenden Phase werden die Studierenden bei der Selbstevaluation in den Hochschulen einbezogen. In einer zweiten Phase sind die Studierenden bei der externen Qualitätssicherung als Partnerinnen und Partner in den Evaluationspanels vertreten.

Der Prozess in seiner Ausführlichkeit verlangt von der studentischen Vertretung eine vertiefte Auseinandersetzung und Vorbereitung, welche den Rahmen der Möglichkeiten des VSS und seiner Sektionen sprengt. Aus diesem Grund ist der VSS auf finanzielle und personelle Unterstützung angewiesen, um den beteiligten studentischen ExpertInnen bestmöglich beizustehen. In diesem Sinne hat der VSS für diese Phase einen Projektvorschlag erarbeitet, welche die ausserordentlichen Anforderungen der Quality Audits berücksichtigt und eine professionelle Vertretung der Studierenden bei der internen Qualitätssicherung und in den Evaluationspanels garantieren soll.

Um dies gewährleisten zu können braucht es für die verschiedenen Phasen der Quality Audits eine Unterstützung der beteiligten Studierenden. In der Phase der Selbstevaluation müssen lokal engagierte Studierende befähigt werden, um in den internen Prozessen kritisch und konstruktiv die Qualitätssicherung der Hochschule zu beurteilen und den Bericht von Seiten der Hochschule mitzutragen. In der Phase der externen Evaluation sollen Studierende als professionelle ExpertInnen vorbereitet werden, und auf Erkenntnisse aus vergangenen Audits und internationalen Expertinnen und Experten weitergebildet und spezifisch geschult werden.

Eingereicht wird das Projekt vom Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS) und dem Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der Schweizerischen Hochschulen (OAQ). Der VSS vertritt die Studierendenschaften von Fach-, Pädagogischen, Eidgenössisch Technischen Hochschulen und Universitäten auf nationaler Ebene. Seit 2005 führt der VSS, mit der finanziellen Unterstützung des OAQ, den Akkreditierungspool, welcher studentische ExpertInnen für Qualitätssicherungsverfahren schult und vermittelt.

Das OAQ führt Qualitätsbewertungen öffentlicher und privater Hochschulinstitutionen sowohl auf Ebene Institution als auch Studiengang durch. Das OAQ arbeitet auf Mandatsbasis für öffentliche Behörden oder direkt im Auftrag von Hochschulinstitutionen, mit dem Ziel zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems beizutragen oder die Anerkennung von Studiengängen zu prüfen. Das OAQ ist im European Quality Assurance Register (EQAR) eingetragen und kann auch ausserhalb der Schweiz arbeiten.

Im Folgenden sollen Projektziele, die Dauer des Projektes, sein Rahmen, die Phasen, Organisation, Finanzierung und die Projektevaluation näher vorgestellt werden.

## Projektziele

- ❖ Partizipation der lokalen Studierenden in der Selbstevaluation garantieren
  - Information durch „tour des sections“
  - Vorbereitung auf Selbstevaluation (capacity building)
  - Studentische ExpertInnen für konstruktive und kritische Partizipation befähigen (empowerment)
- ❖ Studentische ExpertInnen ideal und professionell auf die Quality Audits vorbereiten
  - Vorbereitung: mit qualitativem Ausbildungsmaterial ExpertInnen in das Thema einführen und Wissen vertiefen
  - Durchführung: engagierte Beteiligung an der Vorortvisite und Diskussionen
  - Auswertung: aktive und reflektierte Mitarbeit an den Berichten
- ❖ Geeignete studentische ExpertInnen für die Quality Audits (externe Qualitätssicherung) vorschlagen
- ❖ Professionelle Betreuung der Quality Audits von Seiten der Studierenden gewährleisten
- ❖ Aufarbeitung der Erkenntnisse und des Wissensgewinns aus den Quality Audits (Follow up)

## Projektdauer

Die ersten Anfragen für studentische ExpertInnen werden im November 2012 eintreffen (für die Universitäten Lausanne und Zürich sowie die ETH Zürich). Die Quality Audits enden mit dem letzten Evaluationsbericht der ETH Lausanne im Frühjahr 2015.

Nach dem Abschluss der Quality Audits werden die Erkenntnisse aufgearbeitet. Der Schlussbericht soll auf Mitte 2015 vorliegen. Mit dem Schlussbericht und der Präsentation endet das Projekt.

## Projektrahmen

Das Projekt bezieht sich auf die Partizipation der Studierenden in der Qualitätssicherung, insbesondere in der internen Qualitätssicherung innerhalb der Hochschulen bei der Selbstevaluation. Zielgruppe sind dabei die Studierendenschaften der beteiligten Hochschulen sowie deren engagierte Studierende.

Desweiteren bezieht sich das Projekt auf die studentischen ExpertInnen, welche für die vorgesehenen Quality Audits (externe Qualitätssicherung) an den Hochschulen geschult werden und gestellt werden müssen.

## Projektphasen

### Phase I (Januar 2013 | Mai 2013)

Es ist vorgesehen, jede Studierendenschaft der Universitäten zu besuchen und sie für die kommenden Quality Audits vorzubereiten. Diese sogenannte „**tour des sections**“ soll die Studierendenschaften auf die Quality Audits einstimmen und erste Fragen und Vorgehensweisen klären sowie Interesse bei potentiellen studentische ExpertInnen wecken.

### Phase II (Februar 2013 | Juli 2013)

In einem zweiten Schritt wollen wir ein bis zwei **Workshops zum Thema „Interne Qualitätssicherung“** durchführen. Wir möchten den Studierendenschaften die Informationen und Werkzeuge geben, so dass sie sich selbstbestimmt und konstruktiv mit dem Thema auseinandersetzen und in der Vorbereitungsphase der Quality Audits an ihrer jeweiligen Hochschule partizipieren.

### Phase III (September 2013 | Februar 2014)

In der dritten Phase finden die Vorort-Visiten der Quality Audits statt. Im Rahmen der VSS-Vereinbarung mit dem OAQ werden jeweils drei ExpertInnen pro Verfahren (insgesamt 12 Verfahren) vorgeschlagen. Um dies zu gewährleisten werden die üblichen Schulungsseminare erweitert und spezifisch an die Ansprüche für ein Quality Audit angepasst. Nach dieser Phase wird ein Zwischenbericht erstellt, der allen beteiligten Organisationen zugestellt wird.

### Phase IV (bis Mitte 2015)

In der letzten Phase werden die **Erkenntnisse gesammelt und ausgewertet**. Die Rückmeldungen und Erfahrungen der Studierenden in der internen und externen Evaluation der Hochschulen sollen aufgearbeitet werden und publiziert werden. Die Erkenntnisse aus dem Bericht sollen nach Möglichkeit nicht nur intern publiziert werden, sondern auch als „Best Practice“ auf europäischer Ebene sowohl bei den Studierenden als auch den E4 präsentiert werden.

### Instrumente

In den verschiedenen Phasen des Projektes werden diverse Instrumente verwendet:

- ❖ **Newsletter** – Informationsaustausch über aktuelle Entwicklungen
- ❖ **Handout I** – Befähigung für die Mitarbeit bei den Selbstevaluationsberichten
- ❖ **Handout II** – Befähigung für die Rolle als studentische ExpertIn
- ❖ **Projektbericht** – Erkenntnisse sammeln und Auswerten

Unterstützend zu diesen Instrumenten werden folgende Methoden angewendet um die Ziele des Projekts zu erreichen:

- ❖ **Workshop I** – Befähigung für die Mitarbeit bei den Selbstevaluationsberichten
- ❖ **Workshop II** – Befähigung für die Rolle als studentische ExpertIn

## Projektorganisation

Der VSS ist mit der Unterstützung und der Begleitung durch das OAQ für die Organisation und Durchführung des Projektes zuständig. Die verantwortlichen Personen tauschen sich regelmässig mit den zuständigen Personen des VSS (Vorstand, Generalsekretariat, Ansprechpersonen aus den Sektionen) sowie mit weiteren Anspruchsgruppen (SBF(I), Hochschulen, ExpertInnenpanels) aus.

## Projektfinanzierung

Die Studentische Partizipation während den Quality Audits soll soweit wie möglich über die bereits vorhandenen Strukturen und Zusammenarbeitsvereinbarungen funktionieren. Da die Quality Audits aber einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand darstellen, beantragen der VSS und das OAQ zusätzlich zu den Eigenleistungen finanzielle Unterstützung.

Für das Projekt übernimmt der VSS die Organisation und Durchführung durch die verbandsinternen EntscheidungsträgerInnen im Qualitätssicherungsbereich. Zusätzliche Eigenleistungen werden im Rahmen der notwendigen und bereits vorhandenen Infrastruktur angerechnet.

Die finanzielle Unterstützung durch das OAQ dient in erster Linie der Organisation der Wissensvermittlung (Unterlagen, Materialien, Workshops, Evaluationen, etc. inklusive der jeweiligen Übersetzungen), sowie der Kommunikation (Newsletter, tour des sections).



<b>Budget</b>	
<b>Organisation und Evaluation</b>	
Organisation und Administration (50h)	4'000.00
Standortbestimmung (Halbzeit) (20h)	1'600.00
Evaluation des Projekts (50h)	4'000.00
<b>Total</b>	<b>9'600.00</b>
<b>Newsletter (3-4 Stück)</b>	
IT Support	600.00
Arbeitsaufwand (40h)	3'200.00
Grafik	2'000.00
<b>Total</b>	<b>5'800.00</b>
<b>Tour des sections (12 Sektionen)</b>	
Abgabe von Materialien	1'200.00
Reisespesen	1'200.00
Arbeitsaufwand (120h)	9'600.00
<b>Total</b>	<b>12'000.00</b>
<b>2x Workshops "Interne Qualitätssicherung"</b>	
Arbeitsaufwand Anfertigung Unterlagen (100h)	8'000.00
Abgabe von Materialien (25.- pro Person)	1'000.00
Arbeitsaufwand Durchführung (60h)	4'800.00
Verpflegung (2 mal ca. 20 Personen)	1'600.00
Transport	1'200.00
Infrastruktur	1'000.00
<b>Total</b>	<b>17'600.00</b>
<b>2x Workshops „Externe Qualitätssicherung“</b>	
Arbeitsaufwand Anfertigung Unterlagen (60h)	4'800.00
Abgabe von Materialien (25.- pro Person)	1'000.00
Arbeitsaufwand Durchführung (60h)	4'800.00
Verpflegung (2 mal ca. 20 Personen)	1'600.00
Transport	1'200.00
Infrastruktur	1'000.00
Internationale Gäste	4'000.00
<b>Total</b>	<b>18'400.00</b>
<b>Budgettotal</b>	<b>63'400.00</b>

Der VSS und das OAQ können im Rahmen ihrer Möglichkeiten beide jeweils 12'500 Franken an Eigenmittel in das Projekt einbringen. Dadurch bleibt ein Betrag von 38'400 Franken offen, welcher für die Deckung des Projekts notwendig ist.

**Der VSS und das OAQ beantragen deshalb hiermit beim Staatssekretariat für Bildung und Forschung eine Kostenübernahme von 38'400 Franken, um die Durchführung des Projektes zu gewährleisten.**

Des Weiteren schlagen wir vor, den gesprochenen Betrag in drei Tranchen aufzuteilen:

- 1. Januar 2013           14'200 Franken
- 1. Juli 2013             14'200 Franken
- 1. Januar 2014         10'000 Franken

Die Überweisung erfolgt projektgebunden an den VSS.



## Projektverantwortliche

Verantwortlich für die Durchführung des Projektes sind:

**Annina Grob**, Generalsekretärin des VSS, und **Friedrich Stucki**, Verantwortlicher Qualitätssicherung VSS  
sowie

**Dr. Christoph Grolimund**, Direktor des OAQ

Für weitere Auskünfte stehen Ihnen die Projektverantwortlichen gerne zur Verfügung.

Mit bestem Dank für die wohlwollende Prüfung des Projektantrages und der finanziellen Unterstützung freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung.

Datum, Ort:

Clau Dermont  
Vorstand  
Verband der Schweizer Studierendenschaften  
Laupenstrasse 2  
3001 Bern

Dr. Christoph Grolimund  
Direktor  
Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung  
Falkenplatz 9  
3001 Bern

# **PROCESSUS INTERNES DES HAUTES ÉCOLES DANS LES AUDITS QUALITÉ 2013/14**

UNE BROCHURE DE L'UNION DES ÉTUDIANT-E-S DE SUISSE (VSS-UNES-USU) PRÉPARÉE À  
L'ATTENTION DES ASSOCIATIONS D'ÉTUDIANT-E-S DES UNIVERSITÉS ET DES ÉCOLES  
POLYTECHNIQUES FÉDÉRALES

**Editeur :**

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES-USU) ; Laupenstrasse 2, 3001 Berne  
www.vss-unes.ch, info@vss-unes.ch

**Auteurs :**

Andrea Blättler (auteure principale), Rahel Imobersteg, Anja Schuler

**Rédaction :**

Clau Dermont, Mélanie Glayre, Annina Grob, Manuela Hugentobler,  
Thomas Leibundgut, Elena Obreschkow, Friedrich Stucki

**Corrections :**

Mélanie Glayre, Annina Grob, Petros Papadopoulos

**Traduction :**

Anja Schuler

**Tirage :**

Premier tirage : juin 2013, 150 exemplaires

## Table des matières

<b>Abréviations .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction et aperçu .....</b>	<b>6</b>
<b>A Assurance qualité des hautes écoles – what ?.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Assurance qualité dans les institutions publiques et les hautes écoles .....</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Les principes européens relatifs à l'assurance qualité .....</i>	9
1.2 <i>Le modèle du cycle de qualité.....</i>	11
1.3 <i>Cycles de qualité : une réalité ?.....</i>	14
1.4 <i>Cycles de qualité et participation estudiantine .....</i>	15
<b>2 L'assurance qualité dans les hautes écoles en Suisse .....</b>	<b>16</b>
2.1 <i>Qu'est-ce qu'un Audit qualité ?.....</i>	17
2.2 <i>La position des étudiant-e-s quant à l'assurance qualité .....</i>	18
<b>3 Digression : Regard critique sur l'assurance qualité dans les hautes écoles.....</b>	<b>20</b>
3.1 <i>Le « système nordique » ou comment il serait possible de renouveler l'enseignement et la recherche ....</i>	21
3.2 <i>L'approche par la « NGP » ou comment celle-ci bureaucratise et discipline déraisonnablement l'enseignement et la recherche .....</i>	23
3.3 <i>L'assurance qualité : quelle chance pour les étudiant-e-s ?.....</i>	25
<b>B Hands-on: trucs et astuces .....</b>	<b>27</b>
<b>4 Auto-évaluation.....</b>	<b>28</b>
4.1 <i>Qu'est-ce qu'un rapport d'auto-évaluation ?.....</i>	28
4.2 <i>Groupe de pilotage de l'auto-évaluation .....</i>	29
4.2.1 <i>Représentant-e étudiant-e dans le groupe d'AE.....</i>	30
4.2.2 <i>Comment travaille un groupe d'AE ? .....</i>	31
<b>5 Visite sur place .....</b>	<b>32</b>
5.1 <i>Qu'est-ce qu'une visite sur place et comment se déroule-t-elle ?.....</i>	32
5.2 <i>Etudiant-e-s interviewé-e-s lors de la visite sur place .....</i>	34
<b>6 Rapport des expert-e-s externes et follow-up .....</b>	<b>35</b>
6.1 <i>Etapas après la visite sur place.....</i>	35
6.1.1 <i>Rapport des expert-e-s et rapport final de l'OAQ.....</i>	36
6.1.2 <i>« Après l'Audit » c'est « avant l'accréditation » .....</i>	36
6.2 <i>Signification du rapport final pour la politique estudiantine.....</i>	37

<b>C</b>	<b>Documents de référence / Annexes</b> .....	<b>38</b>
<b>7</b>	<b>Contexte européen : Standards and Guidelines for Quality Assurance</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Standards d'assurance qualité nationaux : Directives de la Conférence universitaire suisse</b> .....	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>Critères de référence pour les Audits qualité 2013/14 : Critères de qualité</b> .....	<b>41</b>
<b>10</b>	<b>Vade-mecum de l'OAQ: Guide des audits</b> .....	<b>42</b>
<b>11</b>	<b>Planification du cycle des Audits</b> .....	<b>43</b>
<b>12</b>	<b>Déroulement schématique des Audits</b> .....	<b>43</b>
<b>13</b>	<b>Structure du rapport d'auto-évaluation</b> .....	<b>43</b>
<b>14</b>	<b>Exemple de déroulement d'une visite sur place</b> .....	<b>43</b>
<b>15</b>	<b>Participation estudiantine dans l'assurance qualité interne en Suisse</b> .....	<b>43</b>
	<b>Références</b> .....	<b>47</b>

## Abréviations

AE	Auto-évaluation de la haute école
Analyse SWOT	Analyse des forces, faiblesses, chances et risques : <b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities, and <b>T</b> hreats
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CUS	Conférence universitaire suisse
Directives de la CUS	Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité) (du 7 décembre 2006)
ENQA	European Network for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2005)
ESIB / ESU	The National Unions of Students in Europe ; à partir de 2007 The European Students' Union
EUA	European University Association
EURASHE	European Association for Institutions in Higher Education
Groupe d'AE	Groupe d'auto-évaluation
HE	Haute école
HES	Haute école spécialisée
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités) (du 8 octobre 1999)
LEHE	Loi fédérale 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) (du 30 septembre 2011)
LHES	Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (du 6 octobre 1995)
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses
Processus d'AE	Processus d'auto-évaluation
RAE	Rapport d'auto-évaluation
VSS-UNES-USU	Union des étudiant-e-s de Suisse

## Introduction et aperçu

Assurer la qualité dans les hautes écoles ? Confronté à cette question pour la première fois, l'on peut tout naturellement rester perplexe : que les hautes écoles soignent une qualité élevée n'est-ce pas une évidence ? N'est-ce pas dans leur propre intérêt ? Le concept de l'assurance qualité n'est toutefois pas incontesté, car il prend racine dans une approche managériale et dans la nouvelle gestion publique<sup>1</sup>. Malgré cela, les mécanismes d'assurance qualité peuvent être une réelle chance pour les hautes écoles et pour les étudiant-e-s.

Cette brochure traite par conséquent de la question de savoir si - et dans quelle mesure - les hautes écoles doivent assurer leur qualité au moyen d'un processus qui servira, à son tour, au développement de ladite qualité. Il s'agit, par ailleurs, de voir également quel rôle les étudiant-e-s et les associations d'étudiant-e-s peuvent jouer là-dedans.

En 2013/14 ont lieu les troisièmes évaluations externes dans les universités suisses et les écoles polytechniques fédérales : les *Audits qualité*. Les associations d'étudiant-e-s constituent des acteurs clés dans ces processus et la brochure que nous vous mettons ici à disposition vise à soutenir vos efforts dans ces processus. Il s'agit d'un guide pratique destiné à vous aider dans vos travaux.

Cette brochure a été rédigée à l'attention des étudiant-e-s engagé-e-s dans une association faîtière ou de faculté, dans les universités ou les écoles polytechniques fédérales, des étudiant-e-s qui ont un rôle spécifique à jouer dans le cadre des Audits qualité 2013/14 ainsi que pour tou-te-s les autres étudiant-e-s intéressé-e-s de manière générale à la thématique de l'assurance qualité.

L'éditrice de la brochure est l'Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES-USU). La rédaction a été confiée à Andrea Blättler, Rahel Imobersteg et Anja Schuler (qui ont été membres du comité exécutif de l'UNES et ont une longue expérience dans le domaine de l'assurance qualité dans la formation supérieure) en collaboration avec Friedrich Stucki, responsable du Pool d'accréditation étudiantin de l'UNES. Sauf mention contraire, les passages surlignés indiquent les propos et la vue subjective de l'auteure principale, Andrea Blättler.

Le premier volet (partie A) introduit le concept de l'assurance qualité dans les institutions publiques y compris dans le domaine des hautes écoles (chapitre 1). Le chapitre 2 décrit ensuite l'assurance qualité des hautes écoles suisses et la position étudiantine à ce sujet. Il s'agit de porter également un regard critique sur le concept même d'assurance qualité dans le domaine des hautes écoles (chapitre 3, digression).

Le deuxième volet (partie B) est plus pratique : en trois chapitres, il vous fournit des trucs et astuces pour les différentes phases des Audits qualité ; pour l'auto-évaluation de la haute école (chapitre 4), pour la visite des expert-e-s dans la haute école (chapitre 5)

---

<sup>1</sup> La nouvelle gestion publique, abrégée NGP, est la traduction du terme anglais *New Public Management* (NPM). (NdT)

conduisant au rapport des expert-e-s et aux conséquences pour la haute école (chapitre 6).

Enfin, le dernier volet (partie C) fournit un aperçu des documents de référence les plus importants dont vous aurez besoin dans le cadre des Audits qualité 2013/14 (7-14) et

insiste brièvement sur l'importance de la participation estudiantine dans l'assurance qualité interne d'une haute école – sujet qui n'a pas pu être thématiqué ailleurs dans la brochure.

Berne, mars 2013

## A Assurance qualité des hautes écoles – what ?

### 1 Assurance qualité dans les institutions publiques et les hautes écoles

Aspirer à la meilleure qualité dans le domaine de la formation est une préoccupation bien ancienne ; l'importance de celle-ci est absolument incontestée (Lanarès 2007 : 7). Mais vouloir explicitement « assurer » cette qualité peut déconcerter, voire même troubler. Que les hautes écoles ambitionnent une qualité excellentissime dans l'enseignement et la recherche, n'est-ce pas une évidence ?

L'assurance qualité peut être définie comme « un processus continu qui garantit la réalisation de standards préalablement définis » (ESIB 2003 : 2 ; traduction libre). Mais *qui* ou *quoi* doit permettre la réalisation de tels standards ? D'où vient le concept d'assurance qualité ?

A l'origine, ce concept devait permettre de certifier les exigences de qualité pour certains produits industriels, par exemple pour garantir la sûreté des machines ou d'armes. Par après, le concept d'assurance qualité a été transposé à des prestations de service. L'idée derrière ce concept est de garantir aux consommateurs et consommatrices que le produit vendu ou le service proposé corresponde à une qualité prédéfinie<sup>2</sup> et ait parcouru un certain processus pour garantir ladite qualité ; l'objectif est la protection des consommateurs/-trices, dans le sens d'une garantie d'une « concurrence saine » (Weber 2007 : 18 ; traduction libre). Il est alors

aisé d'identifier les racines néolibérales du concept de l'assurance qualité, où l'Etat a pour but de « créer et maintenir les conditions préalables pour un ordre économique libre et concurrentiel » (Bundeszentrale für Politische Bildung 2009 ; traduction libre). C'est la raison pour laquelle le concept d'assurance qualité est appliqué dans de nombreux secteurs économiques et connaît même des applications dans le secteur public depuis les années 80. En effet, la nouvelle gestion publique (NGP ou *New Public Management* en anglais) a été introduite à cette époque pour contraindre les institutions publiques, y compris les hautes écoles, à rendre compte publiquement de leurs activités tout en subissant une pression politique croissante sur leurs prestations. Les institutions du secteur public doivent être capables de montrer non seulement qu'elles fonctionnent de manière efficiente et conformément aux buts qui leur sont attribués, mais également comment elles entendent améliorer leurs performances pour prouver qu'elles ménagent soigneusement l'argent des impôts (Lanarès 2007 : 3-4). Comme le constate Jacques Lanarès, le terme *accountability* est devenu le terme clé pour décrire ces évolutions (ibid ; traduction libre) (cf. chapitre 3).

Outre cet agenda politique néolibéral, des facteurs économiques, sociaux et pédagogiques sont venus s'ajouter et ont conduit au développement des systèmes d'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure, ou du moins exercé une influence sur ce domaine. D'un point de vue économique et sociétal, le nombre d'étudiant-e-s a fortement augmenté depuis les années 80,

<sup>2</sup> Pour ne citer qu'un exemple connu : les *Standards de l'International Organization for Standardization* (ISO-Standard).

tandis que les moyens financiers publics investis dans les hautes écoles ont stagnés voire diminués (Lanarès 2007 : 4). Les hautes écoles ont par conséquent dû composer de plus en plus avec des pressions d'économisation des moyens, un financement moindre ou alors resté stable, alors que leur performance devait s'améliorer. Les directions des HE ont ainsi été forcées de prendre des décisions peu appréciées pour lesquelles, comme le relève Jacques Lanarès, les mécanismes d'assurance qualité pouvaient potentiellement servir d'instrument (ibid.). L'augmentation considérable du nombre d'étudiant-e-s a également apporté des changements au niveau des objectifs attribués à la formation supérieure. Si quelques décennies auparavant, les hautes écoles étaient des lieux de formation pour une toute petite élite qui devait former ensuite la relève dans le domaine académique, politique ou économique, les attentes de la société ont considérablement changé. Ainsi, les sociétés occidentales - et par là même l'économie nationale des pays concernés - se sont de plus en plus orientées vers ce qu'on appelle une *knowledge-based economy* (OCDE 1996). Dans ce modèle économique, le niveau de formation acquiert davantage d'importance, eu égard à la population dans son ensemble, et la qualité des HE gagne en signification.

D'un point de vue pédagogique, la recherche psychologique menée au 21<sup>ème</sup> siècle a considérablement modifié l'image de l'apprentissage : un-e professeur-e est moins vue comme une personnalité autoritaire qui transmet le savoir mais de plus en plus comme une personne qui accompagne activement le processus d'apprentissage (Lanarès 2007 : 5). Dans ce sens, l'importance de la description de contenus de formation a diminué, tandis que celle des résultats d'apprentissage (mesurables) a augmenté. En Europe, le processus de Bologne ainsi que d'autres initiatives menées par l'Union

Européenne ont encouragé ce changement de paradigme (ibid).

Enfin, la coopération renforcée des Etats européens dans le domaine de la formation supérieure a conduit à la nécessité de rendre les diplômes comparables sur le plan international. Tous ces facteurs ont influencé et modifié le terme de qualité des HE. Ils ont, par là même, augmenté l'importance de pouvoir justifier et légitimer cette qualité publiquement, de même qu'ils ont préparé le terrain pour le développement de systèmes d'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure qui sont maintenant omniprésents. La question de savoir si les conceptions néolibérales en faveur d'une concurrence saine sont en soi fructueuses, si elles se laissent transposer sur le secteur public, ou encore la question de savoir si ces systèmes d'assurance qualité sont réellement en mesure d'attester, d'assurer, voire d'améliorer la qualité des HE, ne sont pas du tout évidentes. Au contraire, il est indispensable de remettre en question tout cela, ce que nous vous proposons de faire plus loin, à l'occasion d'une digression dans le chapitre 3. Mais d'abord, il s'agit d'avoir un aperçu concret de la thématique de l'assurance qualité dans la formation supérieure, en particulier en lien avec la situation qui prévaut en Suisse, et de voir également comment l'Union des étudiant-e-s de Suisse se positionne face à cette thématique.

## 1.1 Les principes européens relatifs à l'assurance qualité

L'assurance qualité dans les hautes écoles en Europe est appliquée différemment de pays en pays. Conformément aux lignes directrices (non contraignantes) en matière de *best practices* (cf. l'annexe (C) 7 sur les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher*

*Education Area*), l'assurance qualité devrait néanmoins, dans tous les cas, satisfaire<sup>3</sup> aux principes suivants (ENQA 2009 ; traduction libre) :

- C'est l'intérêt des étudiant-e-s et de la société en général par rapport à une formation de haute qualité qui donne la direction de l'assurance qualité ;
- Les hautes écoles doivent être autonomes et ainsi être principalement responsables pour leur qualité (cf. art. 2 al. 1 Directives de la CUS et art. 63a al. 3 Cst.) ;
- Les procédures d'assurance qualité externes doivent être adéquates par rapport au but poursuivi (*fitness for purpose*). Cela signifie qu'elles doivent être alignées sur les buts respectifs des HE et non pas infliger une charge de travail inadéquate par rapport à ce qui est nécessaire pour atteindre ces buts (cf. art. 2 al. 2 Directives de la CUS) ;

---

#### *Du point de vue de l'auteure*

*Mes expériences concrètes dans le domaine de l'assurance qualité sur un plan européen et le discours y relatif, m'ont démontré que ces trois principes sont bien souvent ambivalents. Dans la perspective des attentes des étudiant-e-s et à mon avis, ils recèlent autant d'aspects bienvenus que problématiques :*

- *Le vœu de la société d'aspirer à une formation durable, diversifiée et de bonne qualité, qui soit, en outre, accessible à tous les citoyens et toutes les citoyennes est, à mon avis, extrêmement important. Mais il me semble pourtant que la « société » citée dans ce premier principe se résume bien trop souvent à la dimension économique. Et l'intérêt des étudiant-e-s n'est sûrement pas identique d'un côté de l'Europe que de l'autre. Cet intérêt ne diffère pas seulement de pays en pays, mais également des étudiant-e-s d'une HE à une autre, voire même au sein d'une seule et même HE. Pris dans la globalité, cet intérêt se situe sûrement quelque part au milieu*

---

<sup>3</sup> La portée et la valeur de la conformité à ces principes n'est pas évidente à saisir, eu égard aux controverses présentées auparavant.

*d'une échelle qui varie entre la perspective économique et sociale-démocratique de la formation.*

- *Le terme « autonomie des HE » est une boîte noire car chacun-e y comprendra quelque chose de différent<sup>4</sup> : indépendance et liberté dans l'enseignement et la recherche – principe d'une importance fondamentale mais plutôt labellisé sous le terme de « liberté académique » qu'« autonomie » ; liberté dans la politique budgétaire et la possibilité d'acquérir des fonds dits « tiers » (soit des fonds propres acquis p.ex. au moyen des taxes d'études, du sponsoring, des partenariats publics privés (public private partnerships) ou des mandats de recherche et d'évaluation) ; liberté d'organisation sous une forme juridique privée (pour échapper p.ex. à la régulation publique relative aux politiques de recrutement, de licenciement ou de salaire). C'est à mon avis la raison pour laquelle les organisations estudiantines ne peuvent pas toujours soutenir ce principe per se. En revanche, accorder à la HE elle-même la responsabilité pour la qualité et l'assurance qualité est fondamental. Le contraire serait même, dans certains cas, dangereux pour les HE car elles risqueraient d'être soumises et de devoir s'orienter autour de motivations politiques changeantes qui rendraient ainsi instable ou réduiraient à néant le terrain nécessaire à l'épanouissement de la recherche et de l'enseignement. A l'opposé, je ne vois pas comment un concept d'assurance qualité venu de l'extérieur pourrait motiver les membres de l'alma mater de l'appliquer et le réaliser. Et, au final, l'assurance qualité ne devrait pas être synonyme d'augmentation des coûts et de bureaucratie ; au contraire, elle devrait soutenir le plein épanouissement d'un enseignement et d'une recherche de qualité (cf. regard critique dans le chapitre 3).*
- *La soi-disant « adéquation aux buts » (fitness for purpose) fait sens à mes yeux, puisque l'assurance qualité ne devrait pas être un but en soi mais bien un moyen pour l'amélioration de la qualité. Dans ce sens, il va de soi que l'assurance qualité ne doit mobiliser que la charge de travail et les ressources nécessaires au maintien d'un bon système d'assurance qualité. D'un autre côté en revanche, j'ai eu l'occasion de constater aussi bien durant les procédures d'évaluation*

---

<sup>4</sup> Et c'est sûrement la raison pour laquelle ce terme est autant utilisé dans les débats politiques.

*auxquelles j'ai participé que, de manière générale, dans le discours sur l'assurance qualité sur le plan européen, que ce principe est régulièrement avancé par certains acteurs comme une sorte d'excuse pour ne pas devoir s'investir dans ce processus laborieux, mais néanmoins fructueux, de développement d'une culture qualité interne. Les procédures d'assurance qualité externes ne sont, dans ces cas-là, pas utilisés pour rassembler des recommandations utiles en vue de l'amélioration continue de la qualité.*

*Ces principes s'entourent, par ailleurs, d'une sorte de querelle de définition des priorités (agenda setting) parmi les représentant-e-s et parties prenantes : les représentant-e-s européen-ne-s des recteurs et rectrices des HE, d'agences d'assurance qualité, d'étudiant-e-s, d'unions patronales ou syndicales, associent chacun-e-s des buts spécifiques respectifs à l'interprétation de ces principes. Le développement de systèmes d'assurance qualité judicieux s'orientant autour de ces principes n'est alors pas des plus faciles mais il est néanmoins nécessaire que tous ces acteurs s'entendent, dans le cadre du processus de Bologne, sur un texte commun. Les formulations sont alors (presque) fatalement floues et masquent les différences encore existantes. Dès lors, les organisations ont la possibilité de maintenir leurs différentes interprétations et de garder la face auprès de l'électorat. Les querelles d'agenda setting sont, la plupart du temps, dominées par un ou des groupes d'acteurs qui sont alors en mesure d'influencer considérablement le cadre de compréhension des principes (frames), respectivement du discours. Auparavant, j'ai mis en avant les cadres dominants (frames) sur l'assurance*

*qualité et je les ai confrontés à mes propres positions dans cette partie personnelle.*

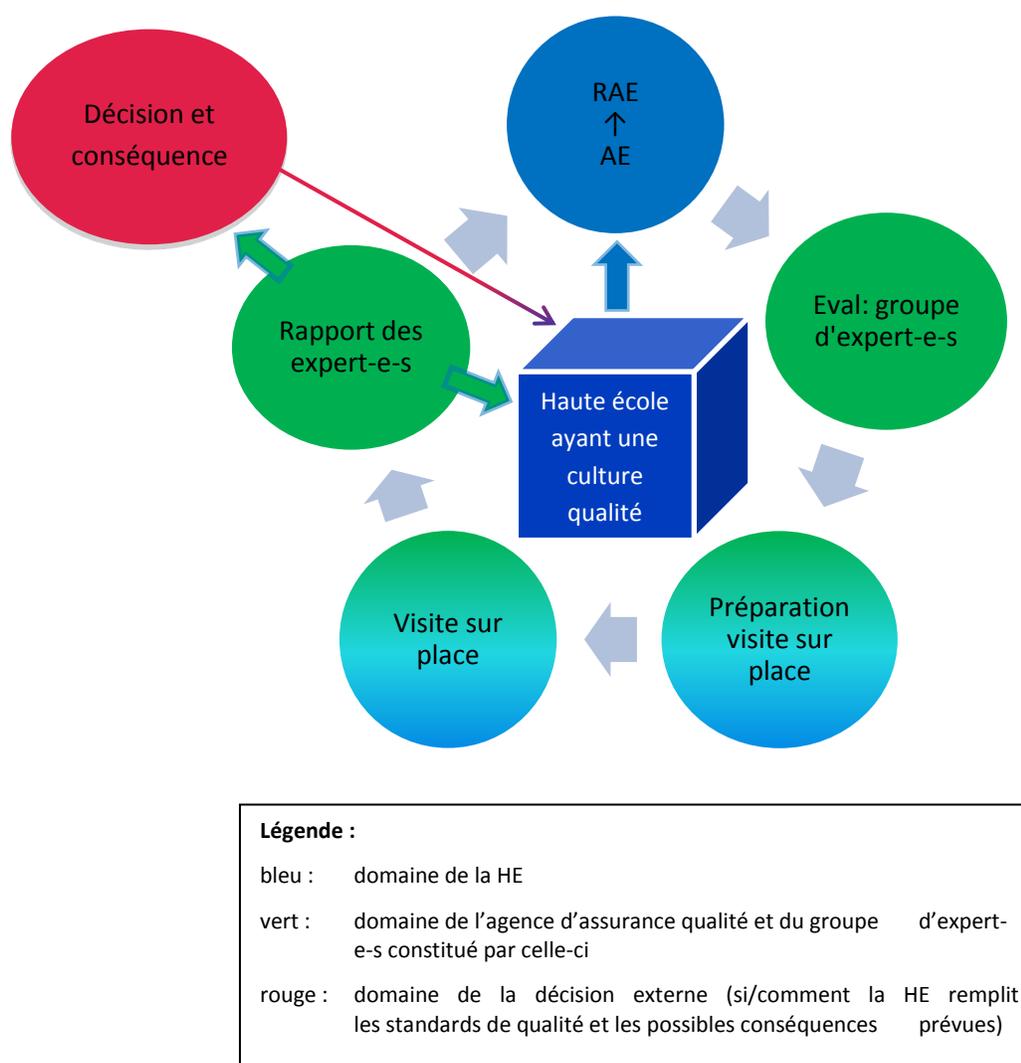
---

## 1.2 Le modèle du cycle de qualité

Concrètement, l'assurance qualité dans le domaine des hautes écoles connaît différentes modalités ; il y a néanmoins toujours deux volets dans l'évaluation de la qualité. Une évaluation interne et une évaluation externe de la HE. D'un côté, la culture qualité interne à la HE conduit idéalement à développer une sensibilité et une volonté eue égard à l'amélioration de la qualité de l'enseignement, de la recherche ainsi que du pilotage et de l'administration de la HE, et ce, au moyen d'instruments d'évaluation et de mécanismes d'amélioration appropriés. De l'autre côté, les mécanismes d'assurance qualité externes ont pour objectif d'évaluer si ces processus internes à la HE fonctionnent, s'ils sont effectifs et s'ils remplissent les standards de qualité externes définis (la plupart du temps) sur le plan national. L'unité d'évaluation dans ce cas peut aussi bien être la HE dans son ensemble (évaluation institutionnelle) ou un cursus d'études isolé (évaluation de programme). L'évaluation externe est conduite par une agence d'assurance qualité (principalement une agence d'assurance qualité nationale).

Les parties interne et externe d'une évaluation devraient s'imbriquer dans un cycle de qualité (cf. Lanarès 2007), qui se déroule idéalement d'après le modèle ci-dessous :

Figure 1 : Cycle de qualité dans les hautes écoles



- 1 *A l'interne de la HE, il existe une culture qualité* : les membres de la HE réfléchissent régulièrement à la qualité de leurs activités, donnent un *feedback* les uns aux autres en étant soutenus par les mécanismes d'assurance qualité interne comme p.ex. l'évaluation des enseignant-e-s par les étudiant-e-s, les *focus group* pour l'évaluation de modules ou de cursus d'études, l'évaluation par les pairs (*peer review*) dans l'enseignement et la recherche, les processus stratégiques participatifs et réflexifs, etc.
- 2 *Auto-évaluation* : les membres de la HE nomment un *groupe d'auto-évaluation* composé de représentant-e-s issu-e-s de tous les groupes. Les personnes qui composent le groupe ont les mêmes droits et devoirs. Ce groupe procède à

une *auto-évaluation* (AE) de la culture qualité et de l'assurance qualité interne de la HE. Suffisamment de temps est prévu pour l'AE, le processus est bien structuré et dirigé et la direction de la HE fait confiance au *groupe d'AE* dans l'accomplissement de sa tâche. Ce *processus d'AE* reflète la culture qualité de la HE et permet de rassembler les informations et les évidences nécessaires pour juger du (bon ou mauvais) fonctionnement de l'assurance qualité de la HE. Il permet ainsi d'identifier pourquoi certains processus fonctionnent (ou non), où se situent les défis, qu'est-ce qui peut être amélioré dans le futur (cf. aide-mémoire n° 1 de l'UNES pour le pool d'accréditation) et si/comment les standards en vigueur sont remplis. L'analyse

SWOT est souvent utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Sur la base du processus d'AE, le groupe d'AE établit un rapport d'auto-évaluation (RAE), que la HE transmettra à une agence d'assurance qualité externe<sup>5</sup>.

- 3 L'agence d'assurance qualité externe constitue un groupe d'expert-e-s externes du domaine de la formation supérieure qui reçoit le mandat d'évaluer la HE concernée. Elle transmet le RAE de la HE à ce groupe.
- 4 Préparation de la visite sur place : les expert-e-s externes étudient le RAE et en tirent les aspects centraux ainsi que les questions à aborder dans le cadre de la visite sur place. Ensuite, l'agence, le groupe d'expert-e-s et la Haute école planifient ensemble la visite sur place du groupe d'expert-e-s : ils et elles définissent alors avec quels groupes et quelles personnes issues de la HE, les expert-e-s conduisent des entretiens. L'objectif de ces entretiens est de clarifier les questions tirées du RAE et de rassembler les évidences nécessaires dans le but de juger le degré de réalisation des standards de qualités en vigueur.
- 5 Visite sur place : les expert-e-s externes visitent la HE et y conduisent des entretiens avec tous les groupes de membres de la HE.
- 6 Les expert-e-s externes rédigent le rapport des expert-e-s dans lequel le degré auquel la HE remplit les standards de qualité en vigueur est spécifié. En outre, le ce rapport fait état des améliorations possibles et des recommandations des expert-e-s pour l'amélioration de la qualité de la HE.
- 7 L'agence transmet le rapport des expert-e-s à l'instance de décision. Cette dernière décide si, et dans quelle mesure, la HE remplit les standards de qualité en vigueur (à moins que l'agence soit habilitée à prendre directement cette décision)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> De nombreux pays européens ont établi une agence nationale d'assurance qualité pour le domaine des HE. C'est aussi le cas de la Suisse avec l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). L'OAQ est présenté ci-dessous. D'autres pays, en revanche, connaissent une sorte de marché des agences d'assurance qualité dans la mesure où ils autorisent plusieurs agences à y exercer ; c'est le cas p.ex. de l'Allemagne. Du point de vue européen, c'est le registre européen des agences d'assurance qualité (EQAR), c-à-d l'instance qui veille à la qualité des agences, qui tente d'instaurer un tel marché des agences et la concurrence entre ces dernières.

<sup>6</sup> Selon le document de référence européen sur l'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure

D'éventuelles conséquences<sup>7</sup> suivent cette décision : celles-ci peuvent avoir trait p.ex. au droit de porter le titre de haute école, de proposer des cursus d'études ou alors être en lien avec le financement de l'institution ou des filières de formation.

- 8 La haute école prend connaissance du rapport, exécute les conditions, intègre les propositions d'amélioration dans la culture et l'assurance qualité interne ainsi que dans ses processus stratégiques, et met en œuvre celles que ses membres considèrent comme justifiées et adéquates.
- 9 La haute école évalue la réalisation des propositions d'amélioration au moyen des mécanismes d'assurance qualité interne et intègre cela dans le développement continu de sa propre culture qualité.
- 10 Dans un examen ultérieur de l'assurance qualité, un nouveau groupe d'AE sera institué et procédera à l'auto-évaluation. Dans ce contexte, le groupe veillera à décrire - hormis les éléments décrits dans le point 2 – également ce qui a été retenu de l'évaluation précédente, quelles recommandations ont pu être suivies et réalisées et de quelle manière la première évaluation a été bénéfique pour le développement continu de la culture qualité et l'assurance qualité propre à la HE.

---

(Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area: ENQA 2009; cf. l'annexe (C) 7), les agences d'assurance qualité externe doivent être indépendantes dans leur pratique tout comme dans les recommandations et conclusions qu'elles établissent. C'est la raison pour laquelle de nombreux pays européens ont mis sur pied une commission, à l'intérieur de l'agence, mandatée spécialement pour décider de la conformité/non-conformité/conformité partielle de la HE, resp. du cursus d'études, avec les critères en vigueur. En ce qui concerne les Audits qualité en Suisse, ce n'est pas l'OAQ qui décide mais l'agence transmet le RAE, le rapport des expert-e-s ainsi que son propre rapport final sur la HE évaluée, au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Le DEFR est compétent pour juger si la HE remplit les exigences requises pour avoir droit aux subventions fédérales et soumet une proposition au Conseil fédéral qui est compétent, lui, pour la décision finale.

<sup>7</sup> Les conséquences qui découlent de l'atteinte/l'atteinte partielle/la non-atteinte des standards d'assurance qualité, ou si des conséquences sont prévues tout court, varient d'un pays à l'autre. Ce qu'il en est dans le cadre des Audits qualité dans les HE universitaires en Suisse sera explicité par après.

### 1.3 Cycles de qualité : une réalité ?

L'assurance qualité externe, comme nous pouvons le constater dans le cycle présenté précédemment, ne peut être réellement judicieuse qu'à condition d'être bâtie sur une culture et une assurance qualité interne à la HE. L'assurance qualité externe doit pouvoir absorber les résultats obtenus par les systèmes d'assurance qualité interne. Dans la réalité cependant, très peu de hautes écoles ont une culture qualité qui leur est propre et qui leur permet d'améliorer continuellement la recherche, l'enseignement et le pilotage (European University Association 2010). Mais l'établissement d'une culture qualité et la consolidation de celle-ci au moyen de processus d'assurance qualité peut être une véritable chance pour la HE et ses membres. Ainsi, Jacques Lanarès, vice-Recteur de l'Université de Lausanne et internationalement reconnu comme expert dans le domaine du développement et de l'assurance qualité, écrit à propos de la culture qualité interne :

“Developing a quality culture is a way to ensure ownership of a process mainly imposed from outside the HEI [Higher Education Institution], and by doing so to avoid the pressure of conformity.” (Lanarès 2007 : 26)

... et à propos de la signification de l'assurance qualité pour les HE, il écrit :

„Quality processes can be seen as a counterweight to the development of HEI autonomy in the EHEA [European Higher Education Area] and to the benefit of funding bodies or other stakeholders. But they also can be seen as benefiting the HEI itself. In that case, quality processes should increase their adaptive capacity to the fast-evolving context of higher education [...]. In other words, quality mechanisms should support the development of the organizations [...] in order to build better capacity to face new challenges.” (Lanarès 2007: 12)

Souvent, c'est justement l'absence d'une véritable culture qualité interne qui conduit les membres de la HE à concevoir, l'assurance qualité externe comme une charge imposée les empêchant d'accomplir leur travail proprement dit. Ils/elles ont alors tendance à approcher l'assurance qualité externe avec la volonté d'en finir au plus vite. Dans une certaine mesure, cette attitude est compréhensible : d'abord, parce que le concept d'assurance qualité dans le domaine des HE peut et doit être reflété de manière critique (cf. chapitre 3). Autrement, pourquoi serait-il exigé que des ressources considérables soient attribuées à des processus d'assurance qualité abstraits, alors qu'en même temps les pourcentages de travail restés inchangés affectent le taux d'encadrement et, par là même, la qualité intrinsèque d'un cursus d'études ? Ensuite, les différents groupes au sein de la HE ont des conceptions de la qualité qui diffèrent les unes des autres et ils y attribuent différentes valeurs qui seront véhiculées implicitement (Lanarès 2007 : 7). De tout cela résulte un discours pas facile et parfois incohérent sur la qualité dans la HE concernée.

Toutefois, l'établissement d'une culture qualité interne, et l'assurance qualité, peuvent être une véritable chance, comme nous l'avons déjà fait remarquer auparavant. De plus, les probabilités de voir ce concept d'assurance qualité abandonné sont plutôt faibles. Il est dès lors plus judicieux d'approcher l'assurance qualité en y voyant une opportunité. Pour réussir cela, deux conditions préalables sont absolument indispensables : premièrement, les différentes catégories de membres de la HE doivent être impliquées dans le développement de l'assurance qualité interne. Les membres d'une HE doivent également être en mesure de définir l'amélioration de la qualité de leurs

propres activités comme une responsabilité qui leur revient et qu'ils assument. Car un système d'assurance qualité qui fonctionne depuis le haut (*top-down*) ne conduit pas (ou du moins pas forcément) à l'amélioration de la qualité en tant que telle (Lanarès 2007 : 8). Deuxièmement, « l'évaluation de la qualité et de son système d'assurance dans une haute école peut faire émerger des visions critiques [ou] des opinions déviantes de la majorité mais également de nouvelles propositions et des buts d'amélioration à long terme [...]. Il est nécessaire de reconnaître ces conséquences ou alors il faut douter de l'entier du système d'assurance qualité » (VSS-UNES 2012 a : 2).

#### 1.4 Cycles de qualité et participation estudiantine

Les étudiant-e-s forment le plus grand groupe de membres au sein d'une HE et, par conséquent, un groupe extrêmement important. Dans ce sens, il faut reconnaître qu'ils/elles peuvent jouer un rôle décisif pour faire de l'assurance qualité un instrument utile en vue de l'amélioration de la qualité. Pour ce faire, des associations estudiantines organisées et dotées d'un financement sont indispensables, aussi bien sur le plan local (au niveau d'une HE) que national et international. La participation estudiantine – à tous les niveaux du système de formation supérieure - gagnerait par conséquent à être reconnue davantage :

- a. A l'interne de la HE, les associations estudiantines peuvent participer à l'établissement et au développement continu de la culture qualité et sont étroitement impliquées dans les processus d'assurance qualité (phases 1, 8-10 du cycle de qualité). Dans le cadre de la gouvernance de la HE, les étudiant-e-s peuvent participer p.ex. au moyen d'un siège dans la commission permanente pour l'assurance qualité, de leur implication dans les évaluations des cursus/modules/enseignements ou encore dans le cadre de l'interprétation des

résultats et les décisions afférentes aux conséquences des évaluations (voir l'annexe (C) 15 ainsi que l'exemple suédois dans le chapitre 3) ;

- b. A l'interne des HE, les associations estudiantines peuvent participer au processus d'auto-évaluation de la HE ainsi qu'à la visite sur place des expert-e-s externes et cela de manière active et égalitaire par rapport aux autres acteurs impliqués (phases 2, 4, 5, 8-10 du cycle de qualité) ;
- c. Lors de l'évaluation externe de la HE, le groupe d'expert-e-s externes intègre un-e expert-e étudiant-e qui a les mêmes droits et devoirs (phases 3-6 du cycle de qualité) ; celui-/celle-ci est préparé-e et soutenu-e dans sa tâche (par l'organisation faitière sur le plan national) ;
- d. Dans la politique de la formation supérieure, les organisations estudiantines peuvent participer (via une organisation faitière) activement, et avec les mêmes droits que d'autres parties prenantes, au développement des standards et processus d'assurance qualité.

Toutefois, comme le relève la faitière européenne des organisations estudiantines, le droit de participation des étudiant-e-s n'est pas (encore) suffisamment réalisé sur le plan européen compte tenu des différents niveaux où il devrait exister, et la Suisse ne fait pas exception à ce constat (ESU 2012 : 120-22 ; cf. aussi l'annexe (C) 15).

La présente brochure a pour but de fournir de l'aide aux organisations estudiantines suisses, donc de vous fournir de l'aide, afin de renforcer votre participation aux processus internes d'assurance qualité dans le cadre des Audits qualité, c-à-d pour l'auto-évaluation, la visite sur place et le *follow-up* des Audits qualité dans votre HE. C'est la raison pour laquelle nous ne pourrions nous concentrer que sur le niveau B présenté ci-avant. Le niveau A, soit la participation estudiantine au sein de la HE, est un enjeu central pour l'UNES qui a publié différentes prises de positions et publications à ce sujet ; l'annexe (C) 15 aborde les points spécifiques relatifs à la participation des étudiant-e-s dans la culture et l'assurance qualité interne. Une autre brochure de l'UNES à paraître, ainsi qu'une formation pour les expert-

e-s étudiant-e-s pour les Audits qualité 2013/14 seront consacrés plus spécifiquement au niveau C.

## 2 L'assurance qualité dans les hautes écoles en Suisse

Au fond, le développement d'une culture qualité interne devrait aller de soi pour chaque HE. Mais depuis quelques années, la qualité dans les HE universitaires tout comme dans les hautes écoles spécialisées doit être régulièrement soumise à une évaluation externe. Le type de processus d'assurance qualité externe est réglé différemment pour ces deux types de HE et dans différentes lois : pour les HE universitaires, la loi sur l'aide aux universités (LAU) est applicable ; cette loi oblige la Confédération et les cantons à assurer et à développer la qualité de l'enseignement et de la recherche (art. 7 LAU). En outre, la loi exige que l'octroi d'aides financières aux universités soit conditionné à « des prestations d'un haut niveau de qualité, contrôlées par l'organe d'assurance qualité et reconnues par la Conférence universitaire suisse » (art. 11 al. 3 let. a LAU). Ainsi, les HE universitaires sont soumises « selon la LAU, art. 11, al. 3, [à] une *procédure sommaire* d'examen du droit aux subventions [qui] est prévue tous les quatre ans » (OAQ 2012 : 3). Cette procédure sommaire est justement l'Audit qualité que les HE universitaires doivent par conséquent réaliser tous les quatre ans afin de pouvoir prétendre aux subventions publiques. L'Audit qualité n'évalue pas les cursus individuels mais la HE universitaire dans son ensemble.

En revanche, les HE spécialisées doivent se faire accréditer<sup>8</sup> et accréditer leurs programmes

d'études d'après la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES). De plus, une réaccréditation doit avoir lieu tous les sept ans afin que les HE spécialisées puissent garder leur titre et maintenir leurs activités<sup>9</sup>. Si le programme d'études d'une HES ne remplit pas (ou plus) les critères requis, il ne sera pas (ou plus) accrédité et le cursus doit être fermé<sup>10</sup>. Dans tous les autres cas, la HES sera accréditée – si elle remplit tous les standards – ou accréditée avec conditions (contraignantes). De telles conditions doivent ensuite être appliquées par les HES et remplies dans un délai défini (en principe une année).

Bientôt, les deux différentes lois applicables pour le domaine des HE universitaires et spécialisées (LAU et LHES) seront remplacées<sup>11</sup> par la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) adoptée par l'Assemblée fédérale en 2011. La LEHE permet d'ancrer la responsabilité partagée entre la Confédération et les cantons dans le domaine des HE. En ce qui concerne l'assurance qualité, la LEHE prévoit des (ré-)accréditations institutionnelles obligatoires et régulières pour toutes les HE. Les Audits qualité actuels des HE universitaires seront par conséquent remplacés, après ce dernier tour d'Audit, par une accréditation institutionnelle. Les détails concernant cette accréditation ne sont toutefois pas encore définis. La présente brochure ne traite que des Audits qualité 2013/14 et non pas de l'assurance qualité externe dans les HE spécialisées (au travers de la forme de

<sup>8</sup> Conformément à l'art. 17a de la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19950279/index.html> (15.06.2013)

<sup>9</sup> Conformément à l'art. 14 let. f<sup>bis</sup> <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19950279/index.html> (15.06.2013)

<sup>10</sup> [http://www.oag.ch/pub/fr/documents/EVD\\_Richtlinien-f.pdf](http://www.oag.ch/pub/fr/documents/EVD_Richtlinien-f.pdf) (15.06.2013)

<sup>11</sup> En principe, la LEHE devrait entrer en vigueur en 2014 ou 2015 mais cela dépendra de l'accord entre la Confédération et les cantons sur une convention de collaboration ainsi que du concordat applicable entre les cantons.

l'accréditation), ni de l'organisation future de l'assurance qualité dans le domaine des HE.

## 2.1 Qu'est-ce qu'un Audit qualité ?

Le format de l'Audit qualité confère aux HE universitaires encore davantage d'autonomie - couplée à une forme d'obligance - que le format de l'accréditation. L'Audit est davantage une collaboration entre l'agence d'assurance qualité et la HE universitaire en vue de l'amélioration de la qualité qu'un examen rigide du degré de réalisation de standards. Les valeurs fondamentales associées à un Audit qualité sont alors la confiance, l'autonomie, la responsabilité, la subsidiarité et la participation. L'OAQ a développé pour le troisième tour des Audits qualité (2013/14) un *guide des audits* à l'attention des HE universitaires dans lequel ces valeurs sont également explicitées (OAQ 2012 : 2). Cependant, aussi bien l'Audit qualité que l'accréditation ou toute autre forme d'assurance qualité externe repose sur les phases du cycle de qualité que nous avons présenté auparavant. En bref, il s'agit de l'auto-évaluation de la HE/du programme d'études, de l'évaluation de la HE/du programme d'études par des expert-e-s externes et du jugement si et dans quelle mesure la HE/le programme d'études remplit les exigences posées par les standards de qualité. Le déroulement schématisé d'un Audit qualité 2013/14 est présenté dans l'annexe (C) 12.

La base juridique sur laquelle repose l'Audit qualité est la Loi sur l'aide aux universités (LAU) comme précisé auparavant. Cette loi a conféré à la Conférence universitaire suisse (CUS) le mandat « [d']édicter des directives sur l'évaluation de l'enseignement et de la recherche » (art. 6 al. 1 let. e LAU), ce que la CUS a fait en 2003<sup>12</sup>. Ces Directives de la CUS

sont contraignantes et « fixent les exigences minimales que doivent remplir les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles universitaires » (CUS 2006 : Préambule). L'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) – qui a été établi en tant qu'institution indépendante de la Confédération et des cantons – est chargé d'examiner régulièrement si les HE universitaires remplissent (encore) ces exigences minimales au moyen d'un Audit qualité.

L'OAQ est par conséquent l'agence d'assurance qualité suisse pour le domaine universitaire (cf. phases 3-7 du cycle de qualité). Les coûts d'exploitation de l'OAQ pour les Audits qualité sont portés pour moitié par la Confédération et pour moitié par les cantons universitaires, conformément à la *Convention sur la coopération dans le domaine des hautes écoles*<sup>13</sup>. L'organisation, les compétences et les tâches de l'OAQ sont réglés dans les articles 18 à 23 de cette même Convention. Dans la mesure où l'OAQ est membre de la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), ainsi que du registre *European Quality Assurance Register* (EQAR), l'agence doit subir également une évaluation externe pour garantir sa conformité avec les *Standards and Guidelines of Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) qui est le document de référence européen en matière d'assurance qualité pour les HE comme nous l'avons vu auparavant (cf. aussi l'annexe (C) 7).

Depuis 2003, l'OAQ a évalué les HE universitaires en Suisse deux fois (2003/04 et 2007/08) au moyen des Audits qualité ; en

<sup>12</sup> En 2006, ces Directives ont été révisées et cette dernière version est désormais applicable.

<sup>13</sup> Selon l'art. 23 al. 1 de la Convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires : <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20002284/index.html> (15.06.2013)

2013/14 le troisième et dernier<sup>14</sup> tour des Audits qualité a lieu.

Dans la mesure où les Directives de la CUS n'ont pas pu être interprétées de manière unifiée dans les derniers tours d'Audits, elles ont été traduites en critères qualité pour les Audits 2013/14 (voir les annexes (C) 8 et (C) 9 dans cette brochure). Dans les Audits qui vont avoir lieu maintenant, les HE universitaires seront évaluées d'après ces critères qualité. L'OAQ rédigera un rapport final pour chaque Audit dans lequel le lien entre les directives contraignantes et l'évaluation au moyen des critères qualité sera rétabli. Le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, et *in fine* le Conseil fédéral, décidera si la HE universitaire concernée remplit encore les exigences pour prétendre à l'octroi de subventions publiques sur la base de ce rapport final. Si la décision concernant une HE universitaire particulière devait être défavorable, cette dernière serait exhortée à remédier aux manques constatés en l'espace de 12 mois afin de pouvoir continuer à bénéficier des subventions publiques. Dans le cas où après ces 12 mois (et une nouvelle évaluation), la HE universitaire ne devait toujours pas remplir les exigences et conditions octroyées, le Département pourrait après consultation de la CUS « proposer au Conseil fédéral de réduire les subventions de base. Celles-ci sont réduites en fonction des filières qui ne satisfont pas aux conditions et du nombre d'étudiants concernés. » (art. 7 al. 2 Directives relatives à la procédure de reconnaissance du droit aux subventions selon la loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU)). Ce cas ne s'est toutefois jamais présenté jusqu'alors et, comme nous l'avons mentionné auparavant, l'Audit est plutôt empreint du caractère de collaboration en vue

de l'amélioration de la qualité en lieu et place d'un jugement<sup>15</sup>.

## 2.2 La position des étudiant-e-s quant à l'assurance qualité

L'Union des étudiant-e-s de Suisse a pris position sur la thématique de l'assurance qualité de la manière suivante : L'UNES ...

- 
- ... approuve certes l'autonomie des HE et leur responsabilité primaire pour la qualité et l'assurance qualité mais seulement sous les prémisses suivantes : premièrement, les décisions internes à la HE doivent être démocratiques, inclure la participation paritaire des quatre corps académiques (personnel administratif et technique, étudiant-e-s, corps intermédiaire, corps professoral) et ne doivent pas dépendre d'instances externes. L'UNES désapprouve par conséquent le symptôme concomitant courant au principe de l'autonomie des HE – à savoir la création de conseils d'universités qui, pour la plupart, ne sont ni démocratiques, ni inclusifs et dépendent souvent de groupes externes comme p.ex. de représentant-e-s de l'économie. Une telle gouvernance des HE contrevient à l'objectif d'une HE démocratique et auto-administrée par les quatre corps. Deuxièmement, les HE doivent disposer de suffisamment de moyens publics afin d'être en mesure de réaliser durablement le mandat conféré par la société. Dans le cas contraire, le danger existe qu'elles se consacrent à la chasse aux financements tiers et s'orientent autour d'intérêts économiques à court terme (VSS-UNES 1999 ; VSS-UNES 2000 ; VSS-UNES 2008 a : 35).
  - ... ne voit qu'un (seul) objectif à l'assurance qualité externe: évaluer l'assurance qualité interne. Dans ce sens, elle considère que l'assurance qualité externe est de manière générale un instrument utile pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la

---

<sup>14</sup> Dernier tour, parce qu'ensuite l'assurance qualité sera régie par la LEHE et il sera procédé aux accréditations.

---

<sup>15</sup> En allemand, l'expression « partnerschaftliches Miteinander » est utilisée pour faire référence à ce partenariat. (NdT)

recherche : « Un contrôle externe peut aussi donner aux hautes écoles des outils, révéler des marges de manœuvre, voire contribuer à l'établissement de pratiques optimales (best practices) » (VSS-UNES 2008 a : 35). Mais seulement dans la mesure où ...

- ... les HE se mesurent par rapport à de véritables standards d'assurance qualité et non pas (seulement) par rapport à l'*output* quantitatif ou des buts d'ordre infrastructurels ;
- ... l'évaluation de la réalisation de ces standards se fait également sur la base de mesures qualitatives et pas seulement sur la base de données quantitatives (VSS-UNES 2008 b ; VSS-UNES 2000) ;
- ... les étudiant-e-s sont reconnu-e-s comme partenaire sur un pied d'égalité et qu'il leur soit attribué un rôle central aussi bien dans l'assurance qualité interne, qu'externe (VSS-UNES 2006 a ; VSS-UNES 2008 b ; VSS-UNES 2012 a) et que le but de la démocratisation des HE soit ainsi encouragé (VSS-UNES 2000 ; VSS-UNES 2012 a).
- ... se prononce en faveur d'une accréditation institutionnelle au lieu des accréditations de programme : « Pour les étudiant-e-s, l'accréditation institutionnelle est de loin préférable. D'une part, l'accréditation de tous les programmes demanderait un travail énorme. D'autre part, les accréditations de programmes ne peuvent pas évaluer certains aspects essentiels ni la qualité d'une haute école dans son ensemble, dont l'examen nécessite une démarche portant sur l'institution entière. Ceci concerne en particulier les standards sociaux et ethniques, qui n'ont d'ailleurs pas encore été pris en compte. » (VSS-UNES 2008 a : 38).
- ... estime que les coûts des processus d'assurance qualité externe ne doivent pas être à la charge des domaines de l'enseignement et de la recherche.

Mais l'UNES a, en particulier, esquissé en 2008 dans le cadre de ses *Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles* une vision de l'assurance qualité ...

adaptable permettant d'améliorer la qualité des institutions » (VSS-UNES 2008 a : 39)

- ... dont « les processus [...] devraient considérer les institutions de formation en tant que portant une responsabilité vis-à-vis de la société, et les examiner afin de déterminer si elles sont accessibles indépendamment de l'origine socio-économique, ethnique, et du sexe » (ibid.)
- ... qui (parmi d'autres) permet d'évaluer la réalisation de standards concrets sur la dimension sociale dont un standard spécifique sur l'égalité, sur la mixité sociale, relatif au handicap et pour les personnes issues de la migration (op.cit. pp. 40-42) : « Ces standards devraient permettre aux hautes écoles de définir la qualité en tenant compte de la dimension sociale. Elles pourront ainsi identifier les problèmes concernant les aspects sociaux et ethniques et y trouver des solutions. » (op.cit. p. 42).

---

Cette vision, comme le fait ressortir la présente brochure, ne correspond pas (encore) à la réalité. En participant à différents niveaux du système des hautes écoles (voir ci-avant), les organisations estudiantines peuvent cependant concourir à façonner judicieusement les Audits qualité en vue d'atteindre éventuellement peu à peu la vision estudiantine développée. Cette brochure vise justement à vous préparer de telle manière à ce que vous puissiez assumer ce rôle dans les Audits qualité imminents.

---

- ... qui n'est pas « un procédé statique et bureaucratique, mais bien [un] instrument

### 3 Digression : Regard critique sur l'assurance qualité dans les hautes écoles

*La présente digression correspond à une prise de position personnelle relative à l'assurance qualité. Elle est rédigée par Rahel Imobersteg, Secrétaire générale de l'UNES de 2009 à 2012 et Co-Présidente de l'UNES de 2005 à 2007.*

La mise en œuvre de la Déclaration de Bologne<sup>16</sup> marque la compréhension que nous avons de l'assurance qualité et cela encore davantage dans les pays comme la Suisse qui n'avaient pas de concept partagé de l'assurance qualité dans l'enseignement avant Bologne. L'assurance qualité est un aspect parmi d'autres du concept de Bologne, pensez p.ex au passage Bachelor et Master pour sanctionner les nouvelles étapes de la formation, aux *learning outcomes* ou encore aux crédits ECTS<sup>17</sup>.

Il n'y a encore pas si longtemps, à l'occasion d'une commission de nomination, un professeur a demandé aux candidat-e-s ce qu'ils/elles pensaient du thème de l'assurance qualité et si ces candidat-e-s rejoignaient l'avis de certaines personnes qu'un retour en arrière était préférable eu égard à ce concept. Le professeur en question s'attendait évidemment à se voir conforté dans son rejet de l'assurance qualité et jugeait de manière critique les réponses obtenues lors de l'évaluation des candidat-e-s.

<sup>16</sup> Dans ce chapitre, nous n'utilisons pas le terme de « réforme » pour référer à Bologne et cela volontairement. Dans le langage courant, la réforme désigne une amélioration de l'existant. Bologne a certes changé le système de la formation supérieure, mais la mise en œuvre de ce processus (avec le concours également de la stratégie de Lisbonne et de EU 2020) a cimenté l'inégalité des chances plutôt que d'essayer de dépasser ce problème réel (VSS-UNES 2008 b : 7-18).

<sup>17</sup> Les crédits ECTS existaient déjà avant le changement de paradigme, mais ce n'est que depuis la Déclaration de Bologne qu'ils sont appliqués par les pays concernés de manière systématique et plus ou moins judicieuse.

Cette anecdote fait bien ressortir combien l'assurance qualité dans les hautes écoles est non désirée, voire même détestée. A l'occasion des formations sur l'assurance qualité de l'Union des étudiant-e-s de Suisse, j'ai toujours accentué le fait qu'il faut savoir reconnaître l'origine de cette thématique et les multiples critiques à l'égard de l'assurance qualité afin d'être en mesure d'en apprécier aussi bien les points forts que les points faibles. C'est l'un des enseignements majeurs que je souhaitais transmettre aux participant-e-s.

Si dans la suite de ce chapitre, certains traits peuvent paraître exagérés, il me tient à cœur de vous inciter à la réflexion et à la critique. Le chapitre qui suit est construit sur la base d'éléments réduits par rapport à leurs dimensions d'origine, voire résumés : ainsi, il est p.ex. fait référence au « système nordique » qui ne trouve pas d'équivalence dans la littérature scientifique. Mais globalement, il s'agit de vous faciliter l'introduction à cette matière tout en vous incitant à ne pas négliger par la suite les éléments non-abordés ici. Ainsi, il faudrait p.ex. penser à considérer également la tradition britannique et ses effets sur le « système nordique » présenté ci-après. Le but du chapitre est de vous confronter à la portée de certains termes que vous pourrez compléter avec vos propres recherches et réflexions sur le sujet. La critique constitue autant le but que le moyen de la participation estudiantine, que ce soit dans le domaine de l'assurance qualité, de la politique de la formation ou encore de la gouvernance des HE.

### 3.1 Le « système nordique » ou comment il serait possible de renouveler l'enseignement et la recherche

---

La plupart des lectrices et lecteurs de cette brochure n'ont été en contact avec l'assurance qualité dans leur HE qu'au moyen du questionnaire généralisé sur l'enseignement (ledit questionnaire d'évaluation). Mais les étudiant-e-s ne sont pas les seul-e-s à prendre ces questionnaires pour l'indicateur d'un système complet, même s'il s'agit sûrement de la forme la plus ennuyeuse de l'assurance qualité. D'autant plus que ces questionnaires sont souvent, et malheureusement, pas très bien conçus et les résultats ni exploités, ni publiés<sup>18</sup>. Ils symbolisent par conséquent un système bureaucratisé de l'assurance qualité qui n'est pris au sérieux ni par les professeur-e-s, ni par les étudiant-e-s.

Quand nous avons commencé en 2005 avec la planification en vue d'un Pool d'accréditation étudiantin, le Secrétaire général de l'époque – Christian Schneiderberg – a rapporté d'une HE suédoise un exemple d'assurance qualité qui aurait le mérite d'être appliqué ailleurs :

A la fin d'un cours, le ou la professeur-e concerné-e fait une évaluation par questionnaire pour examiner la qualité de l'enseignement et les résultats du sondage sont utilisés pour la préparation de ce même cours la fois suivante. Lorsque ce cours a lieu, la fois suivante, il commencera par une discussion sur

---

<sup>18</sup> Quel-le étudiant-e d'histoire parmi vous ne s'est pas déjà posé la question de savoir comment il serait au fond possible d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 le degré de conformité à « l'employabilité » d'un cours portant sur les théories de la révolution ou sur l'histoire du totalitarisme sans arriver à des considérations totalement aberrantes ? Et il existe de nombreux autres exemples dans ce genre complètement dérisoire, et c'est peut-être la raison pour laquelle certaines HE ont complété les questionnaires avec la catégorie de réponse « ne s'applique pas ».

les *learning outcomes*<sup>19</sup> avec les étudiant-e-s et permet alors d'harmoniser avec une pratique continue de l'évaluation de la qualité. Quatre semaines plus tard, s'en suit une évaluation avec les étudiant-e-s et les contenus d'apprentissage sont discutés eu égard aussi à leurs possibles recoupements avec d'autres cours. Avant la fin du dernier tiers du cours, il est demandé aux étudiant-e-s s'il sera possible ou non d'atteindre les *learning outcomes* visés. Selon les cas, ces *learning outcomes* sont alors adaptés et ainsi, la matière d'examen est validée. Peu avant la fin du cours, les questionnaires d'évaluation sont distribués et les résultats de ces questionnaires doivent encore être communiqués ou publiés sur

---

<sup>19</sup> Les *learning outcomes*, souvent traduits par buts d'apprentissage, font partie d'un concept plus large d'un enseignement centré sur le contenu. En bref, on pourrait décrire celui-ci de la manière suivante : avant Bologne, l'enseignement était centré sur le contenu (*input*) ; dans ce sens, le/la professeur-e déterminait le contenu sur la base des recherches dans lesquelles il/elle était spécialisé. Après la Déclaration de Bologne, il a fallu définir un programme en fonction de buts d'apprentissage qui, dans le cadre du *European Qualification Framework* (EQF) et du *National Qualification Framework* (NQF), pouvaient être attribués aux différents niveaux de formation. Ces buts d'apprentissage sont (ou devraient l'être en théorie) déclinés sur les niveaux, modules et cours individuels ; d'où lesdits *learning outcomes* par cours. Ces *learning outcomes* sont ensuite recensés (en théorie) en fonction de la charge de travail (*workload*) à y consacrer en moyenne et ainsi traduits en *workload* qui permet de définir la valeur « créditée » du travail à faire par enseignement (25 à 30 heures de travail par point). Le supplément au diplôme permet d'attester ces *learning outcomes* et l'atteinte de ceux-ci par les étudiant-e-s. En résumé, le système d'enseignement ne se construit plus sur la base de l'*input* de l'enseignant-e mais sur l'*outcome* à atteindre par étudiant-e ; soit l'enseignement orienté sur les buts d'apprentissage ou encore l'enseignement orienté sur les *outcomes*. Idéalement, c'est une bonne chose qui permet à l'étudiant-e de comprendre et d'apprécier chaque partie de l'enseignement auquel il participe. Dans le pire des cas cependant, c'est une charge bureaucratique supplémentaire qui feint la transparence et conduit à l'absurde le système ECTS. Pour connaître davantage sur le thème des *learning outcomes*, *nonformal/informal/formal learning* ou encore *NQF* et *EQFist*, vous pouvez vous reporter sur la réponse de l'UNES à la procédure de consultation relatif à l'ébauche d'un cadre de qualification pour le domaine de la formation tertiaire en Suisse (*nqf.ch-HS*) (VSS-UNES 2008 c).

Internet avant l'examen. Par après, ce même cercle continu d'évaluations redémarre.

La procédure décrite n'est pas aussi longue et exigeante qu'elle paraît l'être car le temps investi directement dans une discussion supplémentaire peut effectivement améliorer la qualité. Et comme pour tout changement, qu'il soit même de l'ordre de votre vie privée (comme p.ex. le fait de se brosser les dents), l'habitude permettra d'ancrer la pratique. Dans une HE qui est sensible à la qualité, les questionnaires d'évaluation ne sont pas utilisés pour faire semblant mais bien pour indiquer une partie d'une culture qui ambitionne continuellement une meilleure qualité dans l'enseignement. La culture des HE dans les pays nordiques a influencé la conception des *ESG* de l'ENQA et la compréhension même de ce que l'assurance qualité peut être dans un sens largement participatif. C'est cette compréhension et orientation de l'assurance qualité qui anime encore les défenseurs de l'assurance qualité. Cette approche se fonde aussi, par exemple, sur des évaluations internationales et régulières des programmes d'études par les pairs (*peer reviews*) ou encore sur la mobilité semestrielle du corps enseignant qui leur permet de collectionner de nouvelles approches, de ne pas succomber à l'habitude ou d'être aveugle aux évolutions dans leur domaine.

Peut-être que vous aurez envie de demander, juste par curiosité, quand est-ce que votre plan d'études a été scruté pour la dernière fois par des enseignant-e-s du domaine qui sont actifs/-ves à l'étranger, ou alors quand est-ce que votre enseignant-e a eu l'occasion dernièrement d'enseigner et faire de la recherche dans une autre HE<sup>20</sup>. Mais ne soyez

---

<sup>20</sup> Dans la mesure où les Directives de la CUS relatives à la mise en œuvre de Bologne contiennent une formulation non-contrainante (« en règle générale, ... ») en ce qui concerne l'évaluation des prestations des étudiant-e-s, la plupart des institutions/enseignant-e-s y voient la désignation implicite de « l'examen ». Ceci conduit à ce

pas surpris-e-s si la réponse à votre question ne vous sera pas donnée avec beaucoup d'engouement.

L'assurance qualité est synonyme dans les pays nordiques du renouvellement scientifique, d'un enseignement excellent et de structures participatives. L'assurance qualité est renouvelée continuellement et alimentée d'idées nouvelles dans le but d'offrir le meilleur enseignement et la meilleure recherche possible pour les étudiant-e-s. Il est certainement encore nécessaire de préciser que ce que je décris dans ce chapitre comme étant le système nordique tire en fait ses racines de la culture européenne de la recherche académique (je ne suis pas en mesure d'estimer quelles autres influences extra-européennes jouent un rôle dans ce système). Les processus d'évaluation par les pairs (*peer review*) appartiennent à l'histoire de la recherche académique et sont un élément central de celle-ci. Le caractère prestigieux du système nordique provient de la transposition de ces processus dans l'enseignement académique et la démocratisation de l'entier de la culture qualité. Dans ce sens, il s'agit d'une traduction de la tradition scientifique classique en une structure participative et témoigne, si l'on veut bien, du passage d'une université féodale à une haute école moderne. Cette culture qualité est encore véhiculée par les *ESG*, au grand bonheur des étudiant-e-s.

---

que les profs ne développent que rarement des formes d'évaluation intéressantes par rapport à la matière traitée. Les questionnaires à choix multiple sont aussi une des conséquences logiques de cela. Mais l'on se demande alors s'il est effectivement pertinent que des futur-e-s germanistes apprennent quel est le repas préféré de la figure clé d'un roman de Frisch (Hamburger, Spaghetti ou alors quand même Fondue ?). C'est bien là une preuve du manque d'échange du corps enseignant avec celui d'autres régions. Il serait souhaitable de se défendre contre ce genre d'enseignements ou examens absurdes et de développer d'autres solutions. En fin de compte, l'exercice de style qu'est le QCM ne peut que réduire « la qualité et la renommée d'un programme d'études ».

### 3.2 L'approche par la « NGP » ou comment celle-ci bureaucratise et discipline déraisonnablement l'enseignement et la recherche

---

L'approche par la nouvelle gestion publique est, à bien des égards, en contradiction directe avec les racines nordiques de l'assurance qualité. Dans les années 90 où la doctrine néolibérale régnait de manière incontestée sur l'Europe continentale, des corporations publiques, des services de l'Etat et des biens publics ont dû être privatisés et disciplinés. La stratégie pour ce faire s'appelle la nouvelle gestion publique (New Public Management). L'assurance qualité est l'un des éléments de cette approche (mais pas le seul élément qui entrave encore à l'heure actuelle les HE et leur plein épanouissement).

L'élément déclencheur se trouve être l'augmentation de la liberté accordée aux HE : les autorités de tutelle donnent à la HE dont elles sont responsables (soi-disant) une plus grande autonomie financière mais exigent en contrepartie bien plus de redevabilité (*accountability*). Si l'on donne davantage d'argent l'on veut s'assurer – au moyen d'indicateurs mesurables et quantifiables – que la qualité est adéquate. Les questionnaires d'évaluation sont empreints de cet esprit car il est prévu de pouvoir transformer les résultats en pourcentages plus ou moins utiles : 30% sont satisfait-e-s du contenu, 80% trouvaient que la charge de travail était trop élevée, 40% ont échoués à l'examen, etc. Tout est mesurable, comparable et doit être notifié.

Le marché et la concurrence établis dans l'assurance qualité (pensez aux agences, aux employé-e-s, aux expert-e-s, aux organisations faitières des agences, aux instances d'évaluation des agences, etc.) engendrent des coûts importants et une charge de travail (en termes

de ressources temporelles) presque immesurable pour les employé-e-s dans les HE, pour ne presque rien résoudre aux problèmes effectifs des HE. L'argent public est plus ou moins jeté par la fenêtre et fait défaut dans les domaines essentiels de l'enseignement et de la recherche. Jacques Lanarès cite à ce propos les expériences faites dans les HE anglaises qui ont dépensées ses dernières années plus de 250 millions de francs suisses, ont accrédités quelques 1300 départements et n'ont réussi à résoudre que quelques 0,1% des situations problématiques (Lanarès 2013 [1994]).

Autre développement tragique de ces dernières années : les stratégies de développement économique de l'Union Européenne et de l'OMC qui s'emparent toujours plus des éventuels aspects positifs que recèle le processus de Bologne. L'Agenda de Lisbonne de l'UE (2002) revendique une amélioration de la compétitivité des économies nationales de ses membres. Pour atteindre ce but, les économies doivent principalement évoluer vers des « économies du savoir » dans lesquelles le secteur de la formation joue un rôle prépondérant. Dans le cadre de la rencontre intergouvernementale à Lisbonne des pays membres de l'UE à cette époque-là, les Chef-fe-s des Gouvernements se sont accordé-e-s sur une stratégie de développement de l'espace économique européen. Le vecteur central de la stratégie est la déclaration d'intention conjointe pour l'atteinte des objectifs futurs définis. Ces derniers s'orientent fortement autour de l'idée fondamentale de l'ensemble de la Stratégie, c-à-d de vouloir faire de l'UE d'ici 2010 :

“the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion.” (VSS-UNES 2008 b : 11).

L'orientation autour de la compétitivité induit des changements majeurs dans le système de la formation supérieure. Dans la mesure où un véritable marché concurrentiel entre les HE de droit public n'est pas possible, un marché artificiel doit être généré. Les HE, professeur-e-s, les instituts, les facultés et les départements sont appelés à guerroyer pour les meilleurs cerveaux afin de produire l'excellence autoproclamée<sup>21</sup>. Les outils de l'assurance qualité, qui se laissent aussi muer en *rankings* et *ratings*, servent à catalyser ce marché artificiel. Cette étape conduit cependant à refouler ou oublier certaines conséquences. En lien avec l'assurance qualité, l'on peut citer p.ex. les effets secondaires suivants :

1. Fermeture d'instituts plus petits : plusieurs HE suisses ont rayées des cursus d'études pourtant appréciés ou des instituts parce que ladite concurrence et les mesures de restrictions économiques ont fait pression sur l'organisation interne. Les plus petites et plus faibles unités sont détruites et ce, indépendamment de la qualité de l'offre d'études qu'elles proposaient. Cela eut pour conséquence une complète distorsion du système de formation.
2. Des critères quantifiables de la qualité, soit le nombre de publications, forment désormais des critères décisifs pour l'engagement de professeur-e-s : ceci conduit à une distorsion dans les listes de publication et les résultats de recherche car le même « papier » est morcelé pour être publié à plusieurs reprises. Inutile de dire que c'est contre-productif pour la science, d'une part, et que ce n'est pas nécessairement judicieux pour apprécier la valeur des personnes à éventuellement engager, d'autre part. Les étudiant-e-s tout comme la science souffrent de ces phénomènes.
3. La charge bureaucratique augmente : si l'on retient la perspective de la nouvelle gestion publique appliquée à l'assurance qualité, l'on peut constater qu'elle sert principalement comme mesure de discipline. La HE et, en dernier lieu, les enseignant-e-s (car les étudiant-e-s ne font désormais plus partie de la HE mais sont vu-e-s comme des consommateurs/-trices d'une prestation de service) doivent être contrôlés, et pour ce faire ils/elles doivent continuellement mettre à l'épreuve leur propre qualité. Ainsi,

c'est toute une génération d'enseignant-e-s qui est désormais enterrée dans une culture de méfiance et dans des processus administratifs énormes, sans queue ni tête. Les étudiant-e-s souffrent également de cela car le plaisir dans l'enseignement tout comme le temps consacré à l'encadrement des étudiant-e-s faiblit.

4. L'assurance qualité sert à la gestion du personnel : au lieu de renvoyer les enseignant-e-s dont les résultats didactiques sont critiqués simplement sur les bancs d'école pour réviser leur didactique et leur pédagogie, certaines HE font preuve d'un imaginaire débordant. Il y a en Suisse, des institutions qui utilisent les résultats des questionnaires d'évaluation en tant qu'indicateurs valables pour définir la politique salariale. Ainsi, si le résultat est mauvais, le salaire baisse. Ce système est incroyablement pervers car la responsabilité est conférée aux étudiant-e-s, l'évaluation des résultats peut être fallacieuse (et ce sera certainement le cas) et la situation pour les enseignant-e-s est tout simplement insupportable.

Dans les cercles responsables de la politique de la formation, certaines personnes arrivent lentement à la conclusion que les processus politiques internationaux influençant la formation (Bologne, Lisbonne, AGCS, TRIPS, EU2020) ont des conséquences directes et contre-productives. Ainsi, l'on a longtemps cru que les processus européens étaient de véritables tigres de papier qui ne toléraient aucune résistance. Mais entre-temps, même certain-e-s professeur-e-s commencent à refuser la transformation de l'assurance qualité en *rankings* et *ratings*. Il faut le dire, comment veut-on même tenter de comparer une HE privée, financièrement aisée, sans mandat public de formation, du monde anglo-saxon avec une HE de l'Europe continentale, souffrant d'un sous-financement chronique par rapport au mandat démocratiquement légitimé de formation qui lui est conféré ? L'on peut tout aussi bien vouloir comparer des pommes avec des poires ! La qualité de l'enseignement peut être dans les deux institutions excellente, mais les indicateurs ne sont pas neutres et reflètent des résultats véritablement subjectifs qui vont se propager dans l'opinion publique. Les

<sup>21</sup> A ce propos vous trouverez davantage d'informations dans les publications suivantes : VSS-UNES (2003) ; VSS-UNES (2008 b) ; VSS-UNES (2012 b).

autorités de tutelle publiques ne seront que rarement enclines à investir davantage dans les dépenses et, au final, cela ne peut avoir que des conséquences négatives pour la formation supérieure en tant que bien public. L'accroissement d'une résistance, dont le support ne se résume plus seulement aux étudiant-e-s et à leurs associations représentatives, est un signe positif.

### 3.3 L'assurance qualité : quelle chance pour les étudiant-e-s ?

---

La discussion autour de l'assurance qualité peut néanmoins révéler aussi un aspect positif, source de succès pour les étudiant-e-s en Suisse depuis quelques années, dont on a tendance cependant à taire l'origine. L'assurance qualité et les Directives y relatives permettent d'ancrer des standards sur la participation, l'égalité, les taux d'encadrement et l'intégration obligatoire de la recherche dans les activités d'enseignement. Les premiers petits changements dans les commentaires relatifs aux Directives pour l'assurance qualité en 2006 ont ouvert la porte à une plus grande influence des étudiant-e-s dans la politique de la formation. Par ailleurs, d'autres améliorations ont également été possibles. Ainsi, les ESG prescrivent p.ex. que les examens doivent être organisés de manière transparente et de la même manière pour tou-te-s : la matière doit être définie et connue avant, les étudiant-e-s ont droit aux mêmes conditions lorsqu'ils passent les examens, il doit y avoir la possibilité de recourir contre les notes attribuées et la procédure doit être connue de tou-te-s (ENQA 2009 : 17-18). Ces petites règles qui peuvent paraître simples ont indéniablement influencé les déroulements des examens, la communication et la possibilité de recours contre les résultats en Suisse. L'étape suivante devra nécessairement être l'intégration d'un standard

social (VSS-UNES 2008 a : 40-42) et le renforcement des droits de participation.

Maintenir ces principes judicieux et d'autres semblables, mais aussi renforcer l'implication des étudiant-e-s (et pas seulement en les laissant co-décider du café servi dans la cafétéria mais de manière plus globale dans le pilotage et la gouvernance de la HE) est l'un des points intéressant que recèle l'assurance qualité pour les étudiant-e-s.

Si des étudiant-e-s bien préparé-e-s dans les panels d'expert-e-s tombent sur des étudiant-e-s bien préparé-e-s dans les groupes d'entretien, la visite sur place peut réellement amener des changements pour la HE. L'influence nordique sur l'assurance qualité a rendu possible pour la première fois le travail en collaboration avec les organisations estudiantines. Dans le futur, il devrait être possible d'exercer une influence sur les hautes écoles qui ne comptent toujours pas d'association estudiantine afin de remédier à cette absence. Il serait possible d'améliorer les taux d'encadrement, le cadre logistique (les locaux), les horaires d'ouverture des bibliothèques tout comme d'aspirer enfin à l'égalité de traitement entre les genres et l'égalité des chances.

Ces possibilités sont formidables : si l'on arrive à mettre le doigt sur les véritables points critiques et s'y prendre habilement, des générations d'étudiant-e-s peuvent en profiter. Mais pour être en mesure de relever ce challenge, il est absolument indispensable que les étudiant-e-s se forment. Il est nécessaire de connaître les processus de la politique de la formation qui affectent directement notre environnement dans la HE et quels éléments les étudiant-e-s peuvent revendiquer aisément par le simple fait qu'ils doivent aller de soi (comme p.ex. les standards relatifs à la participation). Cela nous aide à formuler nos questions de

manière à ce que les réponses apportées puissent servir et mener à des solutions durables. Si je sais que dans la perspective européenne il est inimaginable qu'une HE ne compte pas d'association d'étudiant-e-s, je sais également que je n'ai pas seulement le droit d'exprimer ce désir mais que je peux également le revendiquer.

Comprendre et apprendre à connaître ces processus de la politique de la formation supérieure, de même qu'être en mesure d'appréhender de manière critique ceux-ci fait

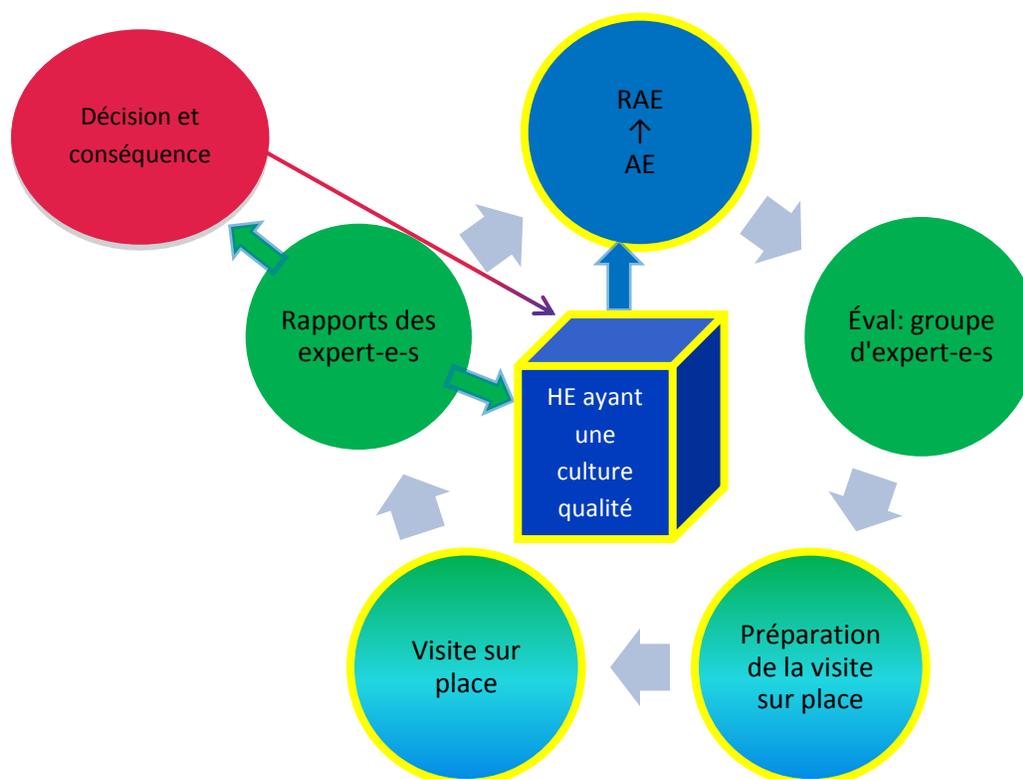
partie des fondamentaux qu'il est possible de maîtriser moyennant un effort justifiable : le plaisir vient après, lorsqu'on est en mesure de comprendre le système dans son ensemble à l'occasion d'une évaluation et qu'on saisit, en tant qu'étudiant-e, l'admirable opportunité de prendre en main son propre sort. Il n'y a rien de pire qu'un-e expert-e qui n'est pas en mesure d'apporter de la critique face au système qui est appliqué, est absorbé-e par celui-ci, ou alors ne comprend même pas la critique. Seule la critique permet d'établir la distance nécessaire afin que du nouveau puisse être envisagé.

## B Hands-on: trucs et astuces

Jusque-là, nous avons vu qu'idéalement, le concept résolument controversé de l'assurance qualité constitue un outil pour l'amélioration de la qualité des hautes écoles. Dans les faits, cet outil est toutefois souvent perçu – à tort ou à raison – comme étant un fardeau imposé extérieurement aux membres de la HE, les empêchant d'accomplir leur travail proprement dit. Cette perception - justifiée en partie - résulte parfois simplement d'une idée préconçue. Vous, les associations d'étudiant-e-s, pouvez jouer un rôle moteur et inciter votre HE à percevoir les Audits qualité comme une opportunité. Vous pouvez, de votre côté, utiliser

l'Audit et viser des réelles améliorations dans la qualité de votre haute école en collaboration avec les autres membres de la HE. Comment cela peut fonctionner, ce qu'il faut savoir et comment il est possible de donner une orientation politique et asseoir vos buts, fait l'objet de ce volet B de la brochure, qui fournit alors une sorte d'instruction pratique pour l'auto-évaluation de la HE (phase 2 du cycle de qualité), la visite des expert-e-s (phases 4 et 5 du cycle de qualité) et la mise en œuvre des recommandations des expert-e-s (phases 8 et 9 du cycle de qualité) :

**Figure 1 : Audit qualité dans les hautes écoles**



## 4 Auto-évaluation

L'Audit de qualité évoque souvent la seule évaluation de la HE par les expert-e-s externes et l'expertise qu'ils/elles fournissent, alors que la phase la plus cruciale de l'Audit qualité est en fait l'auto-évaluation (AE) de et par la haute école, qui se situe tout en amont du processus. Dans l'auto-évaluation, la HE juge son propre système d'assurance qualité et le degré auquel elle satisfait aux critères de qualité. Ainsi, seul un processus d'AE critique et constructif permettant d'analyser les forces et les faiblesses et d'interroger les risques et les chances qui se cachent derrière, pourra servir de base à un rapport d'auto-évaluation (RAE) et une amélioration effective de la qualité de la HE. L'implication égale de tous les groupes pertinents des membres de la HE est un enjeu central pour un tel processus d'AE, afin que différentes perspectives puissent être intégrées et qu'au final tou-te-s puissent assumer le RAE.

### 4.1 Qu'est-ce qu'un rapport d'auto-évaluation ?

Dans le RAE la haute école doit décrire, selon le *guide des audits* de l'OAQ, les aspects suivants :

- « présentation de la HE universitaire (profil, sites, chiffres-clés) ;
- processus d'auto-évaluation ;
- prise en considération des recommandations de l'audit de la qualité 2007/08 ;
- présentation du système d'assurance qualité à tous les niveaux de la HE universitaire (p. ex. direction de la HE, faculté/domaine et filière d'études), ainsi que le degré de son implémentation ;
- présentation des points forts et des points faibles par rapport aux critères de qualité et des possibilités de développement. » (OAQ 2012 : 8)

La manière dont le RAE devrait être structuré est expliqué dans l'annexe (C) 13, respectivement dans le *guide des audits* de l'OAQ.

Le cœur du RAE est la description des forces et des faiblesses de la HE par rapport aux critères de qualité et les possibilités de développement. Les critères de qualité ont été développés, comme indiqué auparavant et expliqué dans l'annexe (C) 8 et (C) 9, pour permettre une meilleure application des directives pour l'assurance qualité de la CUS. Les domaines d'évaluation des Audits qualité sont : la stratégie d'assurance qualité, la gouvernance (c-à-d le pilotage de la HE), l'enseignement, la recherche, le recrutement et le développement du personnel ainsi que la communication interne et externe. La portée de ces directives et critères d'assurance qualité est brièvement expliquée dans l'annexe (C) 8 et (C) 9.

Le RAE, et l'Audit qualité dans son ensemble, ont pour vocation de remettre en question la qualité et l'assurance de la qualité des HE universitaires de manière fondamentale. Pour ce faire, les critères de qualité de l'OAQ donnent une orientation possible et précisent quels domaines doivent dans tous les cas être abordés.

Sous le signe d'une amélioration constante de la qualité, le RAE devrait démontrer comment et dans quelle mesure la HE a tenu compte des recommandations qui ont résulté du dernier Audit qualité 2007/08. Ces recommandations n'ont toutefois pas été publiées de manière détaillée mais seulement dans le cadre des rapports finaux de l'OAQ (OAQ 2008/09). Ces rapports finaux sont accessibles sur le site Internet de l'OAQ.<sup>22</sup> Il

<sup>22</sup> [http://oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals\\_fr\\_php.php](http://oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals_fr_php.php) (16.06.2013)

n'empêche qu'au moins le groupe de pilotage de l'AE (voir le point 4.2 ci-après) devrait pouvoir disposer de l'ensemble du rapport des expert-e-s externes du dernier Audit qualité.

Le RAE contient dès lors aussi bien des parties descriptives qu'analytiques. La description est bien entendu nécessaire pour favoriser la compréhension de la HE, de sa culture de la qualité ainsi que de son assurance qualité, mais l'on obtient un bon processus d'audit qu'en étant autocritique et en peignant un tableau honnête de ses propres forces, faiblesses, risques et opportunités. L'analyse du degré de réalisation des critères de qualité devrait, elle aussi, être honnête et critique.

Mais le RAE devrait également être le résultat naturel et harmonieux du processus d'AE, c'est-à-dire refléter toutes les perspectives pertinentes apportées par les membres de la HE. Afin de garantir cela, les HE universitaires doivent, selon la recommandation émise par l'OAQ, constituer un comité de pilotage de l'AE (OAQ 2012 : 7).

#### 4.2 Groupe de pilotage de l'auto-évaluation

« Dans le cas idéal, le groupe de pilotage est composé de cinq à sept membres, représentant les différents groupes-clés qui seront questionnés par le groupe d'experts lors de la visite sur place : la direction, le corps professoral, le corps intermédiaire, les responsables de l'assurance qualité, l'administration et les services centraux, ainsi que le corps étudiantin » écrit l'OAQ dans son *guide des audits* (OAQ 2012 : 7). Le guide met un accent particulier sur la participation étudiantine :

« Le groupe des étudiantes et des étudiants se différencie fondamentalement des autres acteurs de la haute école. D'une part, la relation entre le corps étudiantin et les hautes écoles ne repose pas sur le droit du travail, mais sur une relation de formation. D'autre part, l'assurance de la qualité dans l'enseignement est axée sur les objectifs et les conditions de la formation, ainsi que sur le succès escompté. Pour cette raison, les étudiantes et les étudiants sont intégrés par la haute école universitaire dans le processus d'auto-évaluation. Leur participation à l'auto-évaluation fait l'objet d'un examen explicite lors de l'audit (cf. critère de qualité 1.3). » (OAQ 2012 : 8)

Nous avons déjà suggéré auparavant qu'il existe un risque que la haute école ne soit pas encline à aborder l'Audit qualité d'une façon autocritique. Elle cherchera alors plutôt à faire bonne figure dans son rapport d'AE, dans l'espoir que l'expertise soit positive. Mais un tel RAE empêcherait les expert-e-s externes d'évaluer soigneusement la HE universitaire et d'établir des recommandations utiles. De plus, l'Audit qualité encourrait le risque d'exiger des ressources considérables et du temps sans pour autant être utile. Les étudiant-e-s peuvent tirer parti du fait qu'ils/elles ne se trouvent pas en relation de travail dans et avec la HE universitaire afin de soulever des questions plus critiques et de placer certains problèmes au centre des préoccupations du groupe d'AE. Mais, afin de pouvoir remplir ce rôle, il est absolument nécessaire que les étudiant-e-s soient associé-e-s au processus dès ses débuts et pas seulement qu'ils/elles soient consulté-e-s dans un second temps lorsque les directions sont déjà cimentées. Vous, les associations d'étudiant-e-s, devrez alors veiller à ce que les étudiant-e-s soient intégré-e-s au processus en tant qu'acteurs clés.

## 4.2.1 Représentant-e étudiant-e dans le groupe d'AE

Comment un-e étudiant-e est nommé-e dans le groupe d'AE, qu'est-ce qu'il/elle devra savoir et comment il/elle pourra se comporter ? De ce qui précède, nous retenons qu'il est indispensable que vous réfléchissiez à temps sur la manière d'intégrer un-e/des représentant-e-s étudiant-e-s dans le groupe d'AE. Dans l'idéal, cette (ces) personne(s)<sup>23</sup> remplira(en)t tous les critères retenus ci-dessous :

Il(s) ou elle(s) ...

- doivent absolument représenter la perspective des étudiant-e-s et se concerter avec l'association d'étudiant-e-s (ou semblable) ; ainsi seulement la participation estudiantine pourra être garantie dans le processus d'AE ;
- doivent être prêt-e-s à prendre la responsabilité et participer intensivement au processus d'AE : évaluer sa propre HE universitaire de manière tant critique que constructive est un projet complexe et difficile mais c'est aussi une chance. L'on apprend beaucoup en collaborant avec les représentant-e-s des différents corps universitaires et de manière générale sur sa propre HE universitaire. L'on développe ses compétences analytiques et sociales moins valorisées – pour la plupart du temps – dans le cursus universitaire ;
- doivent collaborer activement, savoir planifier et organiser leur propre travail ;
- doivent prendre le temps de lire soigneusement la documentation établie et la documentation préalable pour s'introduire au travail et participer à toutes les séances ;
- doivent être prêt-e-s à se battre pour les positions défendues mais également savoir trouver des compromis possibles ;
- doivent pouvoir se présenter avec assurance et savoir compter sur un peu de courage pour être à l'aise dans ce rôle ;
- doivent bien connaître la HE universitaire, ceci :
  - dans la perspective des étudiant-e-s, au moyen de leurs activités dans les organisations estudiantines et au travers de leur cursus d'études. Afin de

connaître les problèmes transversaux dans la HE universitaire, ils/elles devraient être en mesure de nouer des contacts avec des associations représentatives des facultés ou filières de la HE ou d'autres groupements d'étudiant-e-s ;

- dans la perspective de l'organisation de la HE : institutions, processus, stratégies ;
- doivent savoir communiquer clairement, être capable de s'imposer et disposer de capacités de lobbying et de networking. Car votre perspective pourra et devra même être critique, que cela plaise ou non. C'est pourquoi il est important que ces étudiant-e-s sachent amener les points de manière subtile et soigner les contacts avec les autres membres du groupe d'AE afin de pouvoir compter, le cas échéant, sur leur soutien.

### Basique mais néanmoins important :

- style vestimentaire adéquat : eh oui, l'habit fait parfois le moine ou la nonne. Parmi les représentant-e-s du corps professoral et de la direction de la HE, l'on risque autrement de se faire remarquer inutilement et de courir le risque de voir les points amenés écartés d'emblée ou pas pris au sérieux. Les vêtements « formels » peuvent avoir pour avantage de créer de la distance, ce qui peut être utile dans certains cas, p.ex lorsque l'on ne se sent pas à l'aise dans un certain groupe où que l'on doit être perçu-e comme une personne détenant l'autorité nécessaire pour affirmer ses opinions. Mais en même temps, il faut savoir jouer le rôle du/de la représentant-e étudiant-e consciemment et ne pas se laisser happer par un rôle qui n'est pas le nôtre.
- soigner un contact convenable : même si l'on est pas souvent du même avis que les autres membres du groupe, il est important de soigner un langage respectueux et éviter de hausser le ton inutilement. En outre, il faut respecter la direction de séance par le/la président-e du groupe sans pour autant se retenir si des propos manifestement erronés sont tenus.
- pensez à exiger du/de la présidente du groupe d'AE ou d'une autre personne compétente une attestation de collaboration, une lettre de référence ou semblable.

<sup>23</sup> Renseignez-vous pour savoir s'il est prévu qu'un-e ou plusieurs étudiant-e-s siègent dans le groupe d'AE.

D'accord, les exigences ne sont pas des moindres, mais il est extrêmement important de trouver une personne capable d'amener une partie ou si possible la majorité de ces qualités. Ainsi seulement, vous pourrez vous assurer que la perspective des étudiant-e-s est représentée adéquatement dans le RAE et ainsi intégrée dans l'Audit qualité. Se pose encore la question de savoir comment arrêter le choix sur une/des personnes pour ce mandat. Pour remplir la première exigence retenue ci-dessus, il faut que la/les personne(s) soi(en)t nommée(s) au moyen d'un processus démocratique défini. Ce processus doit si possible aussi pouvoir satisfaire aux autres exigences énumérées ci-avant.

Dans le cas où un-e seul-e étudiant-e pourrait siéger dans le groupe d'AE, cette personne devra porter beaucoup de responsabilité et supporter une lourde charge de travail. Il serait alors utile de soutenir de votre côté cette personne au moyen d'un groupe d'accompagnement.

Les membres du groupe d'AE sont égaux durant l'ensemble du processus d'AE et dans la collaboration au sein de ce groupe. Si cette égalité est entravée, particulièrement si le(s)/la représentant-e(s) étudiant-e(s) ou d'autres membres soulèvent des questions critiques et ne sont pas écouté-e(s), il faut veiller à exiger l'égalité de traitement. La meilleure approche pour être accepté-e à égalité est la préparation. Une bonne maîtrise du dossier et de la sagacité vous permettront de prendre une part active dans le processus et d'être pris-e au sérieux.

Si certaines situations paraissent particulièrement inégales ou que l'égalité de traitement n'arrive pas à être instaurée dans le courant du processus, la devise suivante peut être appliquée : *Pick your fights*, c-à-d procèdes à une priorisation de tes revendications. Tou-te-s vont percevoir ce processus d'AE comme étant intensif et épuisant et chacun-e poursuivra ses

intérêts propres. Il faudra alors probablement peser le pour et le contre dans chaque situation, afin de cerner quels points sont extrêmement importants pour les étudiant-e-s et pour quels points il est, au contraire, possible de faire des concessions, voire de faire preuve de retenue vis-à-vis des autres membres du groupe d'AE. Le travail d'argumentation et de lobbying pourra être réduit aux points les plus importants afin d'augmenter la probabilité de succès.

---

#### *Du point de vue de l'auteure*

*L'apparition de situations conflictuelles ou complexes durant le processus d'AE est bien probable, car l'établissement d'un rapport consensuel est une tâche complexe. En considérant néanmoins l'ensemble du processus, il est important d'arriver à établir une forme de collaboration égalitaire au sein du groupe d'AE. Si cela ne devait pas du tout être le cas, vous, les associations d'étudiant-e-s, devez intervenir ; p.ex. en vous adressant directement à l'OAQ ou en prévoyant de l'aborder lors de la visite sur place. Si un point devait être particulièrement controversé, l'on pourrait p.ex. envisager de prévoir une séance spéciale qui y serait dédiée lors de la visite sur place et où les parties en conflits auraient l'occasion de s'exprimer et d'être interrogées directement par les expert-e-s externes.*

---

#### 4.2.2 Comment travaille un groupe d'AE ?

Le travail au sein du groupe d'AE devrait idéalement fonctionner de la manière suivante :

- tous les membres y travaillent activement et sont considérés comme égaux ;
- le temps et les ressources à disposition sont suffisants et couvrent l'ensemble du processus d'AE ;

- le processus d'AE est conduit de manière consciencieuse. Les séances de travail ont lieu à intervalles régulières et le processus est convenablement documenté. Des données quantitatives et qualitatives sont prélevées en volume suffisant ;
- le groupe d'AE a la possibilité de relire et commenter les différentes versions établies du rapport d'AE ;
- le RAE est remis à l'OAQ à temps ;
- (dans l'idéal,) la direction de la HE se concerte avec le groupe d'AE pour planifier la visite sur place des expert-e-s et déterminer les partenaires d'interview (voir ci-dessous).

Si le fonctionnement et les travaux du groupe d'AE devaient dévier fortement dans la pratique, tous les membres du groupe ont le devoir de le signaler au/à la président-e du groupe et d'exiger une façon de travailler plus adéquate.

Comme précisé auparavant, l'auto-évaluation est la phase la plus importante dans l'ensemble de l'Audit qualité. Elle s'achève avec la transmission du RAE. Le groupe d'AE exerce une influence considérable sur l'Audit et ses résultats car ce qui est consigné dans le rapport forme la base de l'évaluation externe de la HE universitaire concernée : quand bien même les expert-e-s externes sont choisi-e-s par l'OAQ sur la base de leur expertise et leurs expériences dans le domaine de la formation supérieure, ils/elles doivent être indépendant-e-s et se doivent d'intégrer une perspective externe par rapport à la HE. Concrètement, cela signifie que les expert-e-s n'ont sûrement pas davantage d'informations sur la HE concernée que ce qui leur sera livré avec le RAE. Dès lors, tout ce qui ne figure pas explicitement ou n'est pas au moins insinué ne pourra jouer qu'un rôle accessoire – et encore – dans l'Audit qualité. A moins que des choses préoccupantes qui n'auraient pas été abordé dans le RAE apparaissent lors de la visite sur place mais cela aurait une influence très négative sur le jugement porté par les expert-e-s externes

puisqu'il est exigé que le RAE fassent état autant des points forts que des points faibles. Si les expert-e-s devaient apprendre par eux/elles-mêmes une faiblesse importante dans le fonctionnement de la HE concernée, cela témoignerait d'une insuffisance flagrante au niveau de la capacité d'auto-évaluation de la HE.

## 5 Visite sur place<sup>24</sup>

### 5.1 Qu'est-ce qu'une visite sur place et comment se déroule-t-elle ?

La visite sur place a pour but de permettre aux expert-e-s de s'assurer sur place, après l'étude du RAE, que la HE atteint effectivement le degré de réalisation des critères de qualité qu'elle a décrit. Il s'agit également d'apprécier les forces, les faiblesses ainsi que les risques et les chances auxquels la HE universitaire fait face. La visite permet par ailleurs de clarifier les questions apparues lors de l'étude du RAE.

L'équipe des expert-e-s externes est établie par l'OAQ et se compose de cinq personnes. D'après le *guide des audits* de l'OAQ, cette sélection s'opère « en tenant compte du profil et des objectifs de développement de la haute école universitaire, ainsi que de leur indépendance. Par ailleurs, les critères suivants sont visés :

- Un membre, si possible la présidente ou le président, est un membre actif de la direction d'une haute école universitaire.
- Les autres membres possèdent une expérience de direction de haute école ou de département et de l'assurance qualité interne des hautes écoles.
- Un membre peut être issu du groupe d'experts de l'audit de la qualité 2007/08, afin de mieux juger du développement des dernières années.
- Un membre est issu du corps étudiantin.

---

<sup>24</sup> Veuillez à observer le Code de conduite pour la visite sur place dans le *guide des audits* de l'OAQ (OAQ 2012 : 30).

- Le groupe d'experts possède des connaissances suffisantes du paysage suisse des hautes écoles.
- Le groupe d'experts possède une grande compétence dans la langue de la procédure.

L'OAQ et la haute école universitaire peuvent définir bilatéralement des compétences spécifiques additionnelles pour les expertes et les experts.

Il est de la responsabilité de l'OAQ de s'assurer que les expertes et les experts sont indépendants et impartiaux. Il est des cas cependant, quand l'indépendance d'une experte ou d'un expert est mise en doute, qui seuls peuvent être reconnus par la haute école universitaire. L'OAQ implique dès lors la haute école dans le choix des expertes et des experts, sans toutefois compromettre l'intégrité de la sélection. » (OAQ 2012 : 9).

La visite sur place doit être préparée au moyen de deux séances minimum d'après le *guide des audits* de l'OAQ (OAQ 2012 : 10-11). Les membres du groupe d'expert-e-s se rencontrent d'abord avec l'OAQ afin d'être introduits au paysage suisse des HE, aux Audits qualité et aux spécificités de la HE universitaire concernée. Les groupe procède à une analyse du RAE pour définir les thèmes clés et le programme de la visite sur place. Au besoin, la séance offre la possibilité de déterminer quelles informations ou quels documents manquent. La HE universitaire sera tenue de fournir les informations supplémentaires exigées.

Dans un deuxième temps aura lieu une séance de préparation entre l'OAQ, le/la président-e et un membre supplémentaire du groupe d'expert-e-s et de la HE universitaire (c-à-d avec le/la responsable de l'assurance qualité et des membres du groupe d'AE). Cette séance permet d'aborder plus spécifiquement les attentes respectives et les buts de l'Audit qualité, les questions restées ouvertes et, le cas échéant, les documents additionnels demandés. En outre, il s'agit d'accorder et finaliser le programme détaillé de la visite sur place

(participant-e-s aux entretiens, horaires et logistique).

Une description plus ou moins détaillée de la visite sur place pourra être trouvée dans l'annexe (C) 14 (OAQ 2012 : 28-29). La visite va durer deux jours et demi et sera particulièrement stressante ! De toute évidence, l'on ne pourra pas aborder et discuter tout ce qui est important en l'espace de deux jours et demi. L'aperçu qu'auront les expert-e-s externes d'une HE reste alors forcément des plus fragmentaire et subjectif et il serait irréaliste d'exiger le contraire d'une évaluation externe. Il est dès lors très important que :

- le RAE soit bon ;
- le groupe d'expert-e-s puissent rencontrer tous les groupes importants de la HE ;
- les groupes de personnes interrogées soient autant que possible honnêtes, réfléchis et critiques envers la HE (pareillement que pour ce qui est demandé pour l'établissement du RAE) ;
- tou-te-s s'impliquent et se tiennent aux horaires définis.

---

#### *Du point de vue de l'auteure*

*L'avant-dernier point doit être accentué particulièrement, car la direction de la HE pourra être tentée de vouloir présenter la HE concernée de la meilleure manière possible et le risque que la direction ne propose dès lors que des prétendu-e-s « ambassadeurs et ambassadrices » - soit des personnes qui préféreront faire l'éloge des avantages de la HE en taisant les points critiques - peut être grand. Comme nous l'avons relevé déjà auparavant : un Audit qualité qui n'est pas perçu comme une opportunité pour s'améliorer par rapport à l'état actuel ne sera que synonyme de ressources, de temps et d'argent gaspillés. Les membres du groupe d'AE, et en particulier le(s)/la représentant-e-s étudiant-es, devront veiller à ce*

*que les participant-e-s aux entretiens avec les expert-e-s soient choisi-e-s le mieux possible et dans le but de fournir une image adéquate des forces et des faiblesses de la HE concernée aux groupe de visiteurs/-euses.*

---

## 5.2 Etudiant-e-s interviewé-e-s lors de la visite sur place

Afin que les expert-e-s repartent de la visite sur place avec une image correspondante de la HE universitaire, il est naturellement et éminemment nécessaire qu'ils/elles rencontrent des étudiant-e-s. Comme tous les groupes interrogés, ceux/celles-ci devront être honnêtes, réfléchis-e-s, critiques par rapport à la HE, et oser aborder les problèmes rencontrés. C'est la seule manière possible pour que les résultats des Audits servent réellement à améliorer les HE en Suisse. Mais cela ne signifie pas pour autant que les forces de la HE ne puissent pas être nommées et mises en avant durant les entretiens.

Dans l'idéal, différentes perspectives estudiantines pourront être relayées aux expert-e-s externes. Ainsi les étudiant-e-s choisis pour les entretiens sont ceux et celles qui peuvent en particulier ou parmi d'autres points :

- aborder la participation estudiantine au niveau de la HE dans sa globalité (représentant-e-s de l'association faïtière des étudiant-e-s de la HE) ;
- aborder la participation estudiantine au niveau des facultés ou filières (représentant-e-s des associations d'étudiant-e-s de faculté, de filière, d'instituts ou d'orientations) ;
- témoigner (en premier lieu) de la qualité de l'enseignement, de l'encadrement, des prestations de service etc. (représentant-e-s étudiant-e-s qui ne portent pas de mandat dans l'organisation de la HE [Sénat, Conseil de l'Université ou autres organes] ou ne sont pas spécifiquement impliqué-e-s dans les processus d'assurance qualité) ;
- décrire des formes d'enseignement, des prestations de service ou des offres

d'encadrement spécifiques qui sont centrales dans le cadre de la stratégie de la HE universitaire (représentant-e-s étudiant-e-s pouvant juger ces aspects en particulier).<sup>25</sup>

Outre cela, il s'agira bien entendu de faire participer aussi bien des étudiantes que des étudiants, de niveau Bachelor et Master, ainsi que de veiller à faire participer des étudiant-e-s ayant des opinions différentes.

Reconnaître les organisations estudiantines comme partenaires égaux dans l'assurance qualité signifie aussi les consulter lorsqu'il s'agit de déterminer le groupe d'étudiant-e-s interviewé-e-s lors de la visite sur place.

---

### *Du point de vue de l'auteure*

*L'exemple de programme de la visite sur place dans le guide des audits de l'OAQ (voir l'annexe (C) 14 ; OAQ 2012 : 28) ne prévoit qu'un seul entretien avec un groupe d'étudiant-e-s. Le groupe d'étudiant-e-s interviewé doit alors intégrer tant les étudiant-e-s « organisé-e-s », c-à-d provenant des organisations estudiantines, que des étudiant-e-s « non organisé-e-s ». Mes expériences passées m'ont démontrées qu'il est profitable de séparer ces groupes et avoir deux entretiens. L'un avec les représentant-e-s étudiant-e-s de l'organisation estudiantine et l'autre avec différents étudiants choisis pour leur rapport direct avec les points cités ci-dessus par exemple. La raison de cette séparation se trouve dans la dynamique d'entretien différente avec les représentant-e-s étudiant-e-s des organisations estudiantines, qui sont en règle générale mieux informé-e-s sur*

---

<sup>25</sup> A titre d'exemple, l'on pourrait mentionner ici les étudiant-e-s qui ont accompli un séjour en mobilité et qui peuvent rapporter comment ils/elles ont été encadré-e-s dans le choix de la HE d'accueil et comment les prestations accomplies ailleurs sont validées par la HE d'origine ; les étudiantes qui participent à un programme de mentoring pour la promotion féminine dans le monde académico-scientifique ou encore les étudiant-e-s qui participent à des projets de recherche, etc.

*nombre de sujets. Dès lors, je vous conseille de faire pression lors de la planification de la visite sur place pour que deux entretiens séparés aient lieu.*

*Dans tous les cas, il s'agit d'éviter bien entendu que les propos tenus par les étudiant-e-s interrogé-e-s soient seulement bien intentionnés ou ne fassent nullement mention des points critiques faute de connaissances suffisantes sur le fonctionnement de la HE. Le risque que la direction de la HE universitaire ne cherchera à inviter que les étudiant-e-s qu'elle veut, est bien réel, sans oublier que cela ne pourra en aucun cas contribuer à un Audit qualité judicieux.*

*En tant qu'organisation estudiantine, vous devriez vous renseigner sur la possibilité de proposer vous-même les étudiant-e-s pour l'entretien avec les expert-e-s externes ou du moins sur les critères pour la sélection de ceux/celles-ci. Dans tous les cas, vous devez être informé-e-s et pouvoir approuver les critères d'après lesquels les étudiant-e-s sont sélectionné-e-s, et qui procède à cette sélection. Si ce n'est pas le cas, vous devez exiger cela auprès de la direction de la HE. Dans le cas contraire ou si la direction ne répond pas à votre demande, vous pourriez envisager d'exprimer vos doutes sur cette façon de faire auprès de l'OAQ.*

*Comme nous venons de le voir, la visite sur place est très stressante et il est important que les étudiant-e-s qui composent le groupe d'interviewé-e-s soient conscient-e-s de cela avant la rencontre des expert-e-s. Car l'heure et demie prévue dans l'exemple de programme établi par l'OAQ (voir l'annexe (C) 14) pour la rencontre avec un groupe composé de quelques 8 à 10 personnes d'après le guide des audits ne laisse pas beaucoup de marge de manœuvre (OAQ 2012 : 28). Dans ce sens, il est également indispensable d'être préparé-e et de préparer les*

*étudiant-e-s qui participent à l'entretien ; cela signifie aussi qu'ils et elles connaissent bien le RAE et sachent quels sont les points importants qui doivent absolument être abordés. Les étudiant-e-s qui participent à l'entretien devraient si possible se rencontrer brièvement avant l'entretien afin de s'assurer que les points importants soient traités et partagés entre les participant-e-s. Dans le cas contraire, il se peut bien que l'entretien soit centré sur quelques aspects bien particuliers tandis que le temps file vite. Souvent les expert-e-s demandent aux interviewé-e-s, à la fin de la discussion s'ils/elles souhaitent encore aborder un aspect spécifique qui n'a pas été discuté jusque-là. Saisissez absolument cette opportunité ou demandez à ce qu'elle vous soit accordée vers la fin du temps imparti à votre groupe.*

---

## **6 Rapport des expert-e-s externes et follow-up**

### **6.1 Etapes après la visite sur place**

La collection d'informations et d'évidences par le panel d'expert-e-s s'achève avec la fin de la visite sur place. En l'espace de quatre semaines, le groupe d'expert-e-s établit un rapport d'évaluation externe provisoire qu'il transmet à l'OAQ. Ce rapport contient, d'après le *guide des audits* de l'OAQ :

- « une appréciation du rapport d'auto-évaluation (aspects formels, exhaustivité, tenue) ;
- une appréciation de la visite sur place (ambiance des entretiens, flux des informations, remerciements à la haute école universitaire) ;
- une appréciation du suivi des recommandations de l'audit de la qualité 2007/08 ;
- une évaluation des critères de qualité ;

- une description et une évaluation de la mise en œuvre du système d'assurance qualité au niveau des filières d'études ;
- un profil des points forts et des points faibles de la haute école universitaire en ce qui concerne l'assurance qualité ;
- des recommandations pour le développement du système d'assurance qualité. » (OAQ 2012 : 12)

Après un examen formel de la part de l'OAQ, la HE universitaire peut prendre position sur le rapport provisoire et corriger des erreurs factuelles. Il serait souhaitable que le groupe d'AE, qui du côté de la HE universitaire a joué un rôle central sur les étapes précédentes, puisse être impliqué dans la rédaction de la prise de position de la HE concernée. Si cela ne devait pas déjà être explicitement prévu, les membres du groupe d'AE devraient envisager d'en faire la demande.

En prenant en considération la prise de position de la HE universitaire, le groupe d'expert-e-s établit ensuite le rapport final en l'espace de deux semaines. Toutefois le « groupe d'experts est libre de décider si et comment il tient compte de la prise de position » (ibid.).

Il est important de savoir que durant la phase de rédaction du rapport des expert-e-s, la communication doit passer exclusivement via l'OAQ, respectivement que la HE et les expert-e-s n'ont pas le droit de communiquer directement (ibid.).

Enfin, l'OAQ a six semaines à disposition pour établir « un rapport final à l'intention du SEFRI, de la CUS, des cantons de tutelle, ainsi qu'à l'intention de la haute école universitaire [...]. Ce rapport est basé sur l'auto-évaluation de la haute école universitaire, le rapport du groupe d'experts, ainsi que sur la prise de position de la haute école universitaire. [II] contient une présentation du système d'assurance qualité, ainsi qu'une évaluation des standards de qualité de la CUS. » (OAQ 2012 : 13). Au final, c'est le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche

qui est compétent pour décider si la HE universitaire concernée continue de remplir les conditions pour la reconnaissance du droit aux subventions et qui soumet une proposition au Conseil fédéral pour la décision finale.

### 6.1.1 Rapport des expert-e-s et rapport final de l'OAQ

Le rapport final de l'OAQ sur la procédure d'Audit qualité est publié tandis que la « décision de publier les rapports d'experts relève de la seule compétence de la haute école universitaire » (OAQ 2012 : 13). L'on touche là à une question politique importante et l'on met le doigt sur une contradiction fondamentale dans l'assurance qualité : la publication des rapports des expert-e-s permet d'un côté d'assurer la transparence et la redevabilité (*accountability*) de la HE par rapport à la société ; d'un autre côté, avec la publication, l'on encourt le risque de dissuader les acteurs impliqués dans l'Audit d'être honnête (p.ex. en ce qui concerne les recommandations concrètes), ce qui entrave l'atteinte de l'objectif d'une amélioration à long terme de la qualité. Dans l'idéal, le groupe d'AE est également impliqué dans la décision relative à la publication du rapport des expert-e-s.

### 6.1.2 « Après l'Audit » c'est « avant l'accréditation »

La prochaine évaluation externe des hautes écoles universitaires se fera d'après la nouvelle loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et sous la forme d'une accréditation. Quand et concrètement comment cela aura lieu, est encore incertain. Toutefois, il est sûr que les Audits qualité 2013/14 dans les HE universitaires auront tous lieu avant la première accréditation institutionnelle.

## 6.2 Signification du rapport final pour la politique estudiantine

Si le RAE a été rédigé par un groupe d'AE où tou-te-s sont traité-e-s sur un pied d'égalité, que le rapport est autocritique et que la visite sur place a permis de récolter des opinions honnêtes, les voies sont posées pour que les expert-e-s externes puissent faire des recommandations qui aideront à améliorer à long terme la qualité de la HE. Si les étudiant-e-s ont été activement impliqué-e-s dans les deux phases du cycle de qualité que nous venons de décrire, le rapport des expert-e-s pourra certainement inclure des recommandations qui soient utiles aux étudiant-e-s et aillent dans le sens de leurs revendications.

Le rapport final établi par l'OAQ donne en quelque sorte la garantie de la publication de l'évaluation de la HE universitaire qui a été établie par les expert-e-s externes.

Pris conjointement, ces deux éléments vous offrent la possibilité de pouvoir agir sur la qualité de votre HE après le processus d'Audit

de qualité, car les recommandations formulées par les expert-e-s vous livrent un argument de poids pour opérer des changements par rapport au statu quo. A notre avis, ce potentiel d'amélioration est la raison pour laquelle les Audits qualité peuvent tout à fait être considérés comme une chance pour les étudiant-e-s. Mais pour y arriver, il est certainement nécessaire d'observer consciencieusement les règles de participation estudiantine abordées dans ce chapitre.

Néanmoins, les recommandations des expert-e-s ne constituent pas non plus un *nec plus ultra* immuable. Il est préférable de les considérer à la lumière du principe d'amélioration continue de la culture qualité interne (phase 1 du cycle de qualité) et de tendre vers leur réalisation effective. Dans le cadre de cette culture de qualité interne, les recommandations doivent être interrogées et remises en question, mais, si elles s'avèrent utiles, elles peuvent être retenues pour la planification stratégique future de la HE.

## C Documents de référence / Annexes

Jusque-là, nous avons présenté une introduction générale à l'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure (volet A) et fourni quelques trucs et astuces pratiques pour l'Audit qualité dans votre HE universitaire (volet B). Le volet C de la brochure (ci-après), a pour but de vous rapprocher de quelques documents de référence importants pour les Audits qualité 2013/14 (annexes 7 à 14).

La dernière annexe (15) déborde par contre légèrement de l'objectif primaire de cette brochure préparatoire pour les Audits qualité, celle-ci ayant pour but principal de vous aider pour la préparation et la participation aux Audits qualités 2013/14 qui ont lieu dans vos HE universitaires respectives. C'est pour cela que toute la dimension relative à votre implication dans l'assurance et l'amélioration de la qualité interne de votre HE n'a pas pu être abordée directement. Cependant, dans la mesure où l'assurance qualité externe doit se baser principalement sur une culture qualité interne, nous estimons qu'il est nécessaire d'aborder également brièvement cette dimension. Dans ce sens, nous faisons ci-après un état des lieux de la participation estudiantine dans les HE universitaires en Suisse.

### 7 Contexte européen : Standards and Guidelines for Quality Assurance<sup>26</sup>

L'historique du concept d'assurance qualité décrit dans le volet A, ainsi que les facteurs de développements importants - qu'ils soient de nature politique, économique ou pédagogique - forment l'arrière-plan de l'assurance de la qualité des hautes écoles, non seulement en Suisse ou en Europe, mais sur le plan mondial. Sur le plan européen, des conceptions différentes, voire contradictoires, se sont croisées comme nous l'avons vu dans la perspective critique (cf. chapitre 3). Ainsi, il a été pensé que la qualité de la formation supérieure se laissait assurer et légitimer au travers de procédures standardisées tout en améliorant en même temps une culture qualité interne. De toute évidence, différents buts, conceptions et valeurs relient les divers acteurs au concept d'« assurance qualité ». Le document cadre européen précité – les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) – sont l'exemple même de la difficulté à véhiculer les diverses conceptions et de les réunir pour former une approche cohérente.

Les ESG résultent d'une coopération plus ou moins égalitaire entre des représentant-e-s des universités européennes, des hautes écoles spécialisées européennes, des agences d'assurance qualité européennes et des représentant-e-s étudiant-e-s sur le plan

<sup>26</sup> Le processus de Bologne constitue le fondement de cette mise en contexte européenne. Tous les Communiqués ministériels de Bologne relatifs à l'Espace européen de l'enseignement supérieur sont accessibles ici : <http://www.bologna-bucharest2012.ehea.info/previous-ministerial-conference.html> (11.06.2013).

européen au sein du groupe nommé *E4*<sup>27</sup>. Les ministres des pays européens ont confié en 2003 à Berlin, lors de la Conférence de suivi de Bologne, le mandat au *European Network for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) en coopération avec la *European University Association* (EUA), la *European Association for Institutions in Higher Education* (EURASHE) et la *National Unions of Students in Europe* (ESIB et ensuite ESU) – court le groupe *E4* – de :

„to develop an agreed set of standards, procedures and guidelines on quality assurance and to explore ways of ensuring an adequate peer review system for quality assurance and/or accreditation agencies or bodies, and to report back through the Bologna Follow-Up Group to Ministers in 2005”. (ENQA 2009 : Foreword)

Le groupe *E4* a accepté ce mandat et présenté, lors de la Conférence de suivi de Bologne à Bergen en 2005, les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) que nous connaissons<sup>28</sup>. Ceux-ci ont été approuvés par les Ministres à Bergen et contiennent des lignes directrices non contraignantes mais représentatives des meilleures pratiques sur trois niveaux d'assurance qualité :

- assurance qualité interne des HE
- assurance qualité externe des HE ou des cursus d'études au travers des agences d'assurance qualité
- assurance qualité externe des agences d'assurance qualité<sup>29</sup>

Ces lignes directrices des meilleures pratiques sont pour la plupart, à cause notamment des contradictions abordées ci-dessus, très floues. Même s'ils ne sont pas contraignants, les ESG exercent une grande influence sur le développement des standards d'assurance qualité nationaux qui sont, eux, contraignants. La comparaison des directives d'assurance qualité de la Conférence universitaire suisse (Directives de la CUS) avec les ESG montre clairement qu'en Suisse aussi, les standards européens ont exercé une grande influence. Toutefois, comme l'a constaté l'UNES dans sa prise de position relative aux Directives de la CUS, ces dernières ne réalisent malheureusement pas tous les points positifs des ESG (VSS-UNES 2006 a).

L'implémentation et l'application des ESG ont été évaluées par le groupe des *E4* entre 2010 et 2011, ce qui a conduit à d'intéressants résultats (ENQA 2011). Conformément au mandat conféré par les Ministres de la formation à Bucarest lors de la Conférence de suivi de Bologne en 2012, le groupe des *E4* retravaille actuellement les ESG sur la base de cette évaluation. Pour le moment, il n'est pas encore clair si des changements substantiels vont être apportés aux standards. Si cela devait être le cas, il se peut que les standards d'assurance qualité nationaux doivent également être modifiés.

<sup>27</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Association for Institutions in Higher Education, European Students' Union, European University Association.

<sup>28</sup> Les ESG ont encore été réédités deux fois, la dernière fois en 2009, mais le fond du texte n'a que très peu été changé depuis la version de 2005.

<sup>29</sup> Sur la base de ce troisième niveau d'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure, le groupe *E4* a formé le registre européen d'assurance qualité (*European Quality Assurance Register for Higher Education* EQAR). Le mandat avait été confié par les Ministres de la formation suite aux Conférences de Bologne de 2005 (Bergen) et 2007 (Londres). EQAR est devenu entretemps l'instance qui évalue la qualité des agences d'assurance qualité (pour la plupart nationales).

## 8 Standards d'assurance qualité nationaux : Directives de la Conférence universitaire suisse

La Constitution fédérale suisse retient à l'art. 63a al. 3 que « la Confédération et les cantons veillent ensemble à la coordination et à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace suisse des hautes écoles ». Conformément à ce partage des compétences, mais de manière générale d'après l'agencement fédéraliste du système de formation tertiaire en Suisse, la Confédération et les cantons sont responsables pour l'assurance qualité. Les directives pour l'assurance qualité du 7 décembre 2006 ont alors été rédigées et adoptées par la CUS. Le préambule précise par ailleurs ces bases juridiques et il est, en outre, possible de considérer la CUS comme étant le législateur en matière de standards d'assurance qualité. Toutefois, la Constitution précise déjà l'impératif fondamental de l'autonomie des HE : « Ce faisant, [la Confédération et les cantons] tiennent compte de l'autonomie des hautes écoles et des différentes collectivités responsables, et veillent à l'égalité de traitement des institutions assumant des tâches de même nature. ».

Les Directives de la CUS s'appliquent uniquement aux universités et *mutatis mutandis* aux EPF notamment pour les Audits qualité qui sont des examens périodiques.

L'article 3 – qui est divisé en 7 paragraphes – contient les exigences minimales dont les systèmes d'assurance qualité des HE doivent faire preuve. L'article 6 précise par ailleurs les exigences de publication des rapports.

---

### Art. 3 Exigences minimales requises des systèmes d'assurance qualité

- 3.1 Stratégie
  - 3.2 Portée
  - 3.3 Processus et responsabilités
  - 3.4 Evaluations
  - 3.5 Développement du personnel
  - 3.6 Utilisation de l'information et prise de décision
  - 3.7 Communication
- 

Les standards sont formulés d'une manière relativement simple et sans trop de détails, ce que l'UNES a critiqué par le passé (voir prise de position de l'UNES du 27.07.06 ; VSS-UNES 2006a). Le contenu essentiel se trouve en fait dans la deuxième partie, soit dans les Commentaires des Directives pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses. Pour une meilleure analyse et compréhension des standards en tant que tels, ces commentaires sont essentiels mais il est nécessaire de constater également qu'il s'agit d'une sorte de « fourre-tout ».

Il est important de lire et connaître aussi bien les Directives que les Commentaires car ensemble, ils forment et reflètent la compréhension actuelle qui règne en matière d'assurance qualité dans les HE universitaires en Suisse. Les Commentaires nous livrent, à nous étudiant-e-s, quelques points de repères nous permettant de consolider nos revendications et intentions dans le cadre d'un Audit qualité. A titre d'exemple, l'on peut ainsi nommer le *standard 3.6 Utilisation de l'information et prise de décision*, qui précise que le système d'assurance qualité et, de manière plus générale, le système d'information de la HE doit comprendre des statistiques relatives aux étudiant-e-s (dont, parmi d'autres, les quotas de *drop-out* et le taux d'encadrement) et intégrer, en outre, des mesures en faveur de l'égalité.

Les critères pour les Audits qualité 2013/14, qui ont été élaborés par le réseau Qualité de l'OAQ, s'orientent autour de ces standards et commentaires des Directives de la CUS. Le réseau a repris, d'une part, les standards de la CUS et s'est efforcé, d'autre part, d'intégrer des éléments des commentaires dans les critères afin d'établir une base et une systématique alternative par rapport aux Directives de la CUS pour les Audits qualité actuels.

## 9 Critères de référence pour les Audits qualité 2013/14 : Critères de qualité

Comme précisé ci-avant, les sept exigences minimales requises des systèmes d'assurance qualité dans l'art. 3 des Directives de la CUS doivent être évaluées régulièrement, conformément à la loi sur l'aide aux universités (LAU). Cependant, comme le précise l'OAQ :

« Les audits de la qualité de 2007/08 ont montré que les sept standards sont très fortement agrégés. C'est pourquoi ni les commentaires y relatifs fournis par la CUS, ni les points de référence élaborés alors par l'OAQ n'ont pu assurer la cohérence souhaitée de l'interprétation de ces standards, que ce soit par les hautes écoles ou par les groupes d'experts.

Le réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) a élaboré des critères de qualité ayant pour objectif de créer une base commune et cohérente pour la structuration du rapport d'auto-évaluation et du rapport des groupes d'experts, et pour l'interprétation cohérente des sept standards selon les directives pour l'assurance qualité. Ces critères sont d'une structure plus détaillée que les standards de qualité. Ils ont été élaborés par un groupe de travail du réseau Qualité, adoptés par l'OAQ et approuvés par le conseil scientifique de l'OAQ. » (OAQ 2012 : 5)

Ces critères de qualité sont par conséquent les critères de référence pour les Audits qualité

2013/14 ; l'OAQ précise encore que les HE universitaires :

« appliquent les directives pour l'assurance qualité dans leurs rapports d'auto-évaluation en s'orientant sur les critères du réseau Qualité. Pour leurs rapports, les groupes d'experts s'en tiennent aussi exclusivement à ces critères de qualité. Dans son rapport final, l'OAQ fait le lien entre les critères de qualité – et leur évaluation par les groupes d'experts – et les standards de qualité, assurant ainsi le lien avec les directives pour l'assurance qualité. » (OAQ 2012 : 5)

Dans la mesure où ces critères de qualité constituent le point de référence le plus important pour les Audits qualité 2013/14 en cours, nous les reproduisons ci-après. Veuillez à les mémoriser et à les utiliser dans les travaux et processus internes de préparation à l'Audit qualité, car c'est d'après ceux-ci que votre HE sera jugée :

---

### Audits qualité 2013/14 Critères de qualité de l'OAQ

#### 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 les 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 de 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 correspondantes 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 de 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.

Dans l'annexe A du *guide des audits* pour les Audits qualité 2013/14 se trouve un tableau montrant l'équivalence entre les Directives de la CUS et les critères de qualité.

## 10 Vade-mecum de l'OAQ: Guide des audits

En vue de la préparation aux Audits qualité 2013/14, l'OAQ a établi un guide à l'attention des hautes écoles ainsi que de toutes les autres parties prenantes et personnes intéressées. Cet aide-mémoire constitue le document de référence pour toutes les HE universitaires pour la préparation et la réalisation de l'Audit qualité car il contient, d'une part, les informations pertinentes relatives aux buts, fondements et déroulement des Audits qualité ; d'autre part, il renseigne sur les étapes de la procédure et les commente. Enfin, il contient, en annexe, les documents et les instruments importants : critères de qualité du réseau qualité et standards de qualité conformément aux Directives de la CUS ; structure du rapport d'auto-évaluation ; questionnaire de préparation pour la visite sur place du groupe d'expert-e-s ; exemples de programme pour les séances de préparation à la visite sur place ainsi que pour la visite sur place elle-même ; code de conduite pour la visite sur place. Plusieurs de ces éléments sont abordés dans la présente brochure à l'attention des organisations estudiantines ; il est néanmoins indispensable de regarder ce *guide des audits* afin d'être renseigné sur les fondements portés à l'attention des autres membres de la HE : <http://www.oaq.ch/pub/fr/instrumentsQA1314.php> (13.06.2013).

## 11 Planification du cycle des Audits

Sur le site Web de l'OAQ ([http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Planung\\_web.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Planung_web.pdf)) vous trouvez la planification temporelle du cycle des Audits qualité 2013/14. Ce troisième cycle d'Audits s'étend de mars 2013 à mai 2015 ; le calendrier sommaire présenté vous permet de voir à quel moment l'Audit aura lieu dans votre HE universitaire.

## 12 Déroulement schématique des Audits

Sur la page 6 du *guide des audits* présenté ci-avant, vous voyez une présentation schématique du déroulement d'un Audit qualité dans la période 2013/14. Le schéma montre qui fait quoi et quand dans le cadre de l'Audit qualité dans votre HE universitaire.

## 13 Structure du rapport d'auto-évaluation

A la page 23 (Annexe B) du *guide des audits* précité, la structure du rapport d'auto-évaluation que la HE universitaire doit établir est présentée.

## 14 Exemple de déroulement d'une visite sur place

Les pages 28 et 29 (Annexe D) du *guide des audits* précité présentent un possible déroulement d'une visite sur place, y compris la planification horaire, les groupes d'intérêts à rencontrer, les thèmes à aborder et le cercle des

participant-e-s possible pour chacune des séances prévues lors d'une visite sur place.

## 15 Participation estudiantine dans l'assurance qualité interne en Suisse

Dans cette brochure, nous ne pouvons qu'aborder la participation estudiantine sous l'angle des processus internes des HE dans les Audits qualité. Toutefois, comme précisé auparavant, il ne s'agit que d'un seul des nombreux niveaux de la participation estudiantine. Afin que l'assurance qualité dans le domaine de la formation supérieure en Suisse tende dans une direction où la culture qualité interne aux HE forme la condition *sine qua non* pour parvenir à une amélioration effective de la qualité, la participation estudiantine sur les quatre niveaux présentés auparavant est nécessaire. Elle permettra également de se rapprocher de la vision développée par l'UNES (voir le chapitre 2.2 sur la position des étudiant-e-s quant à l'assurance qualité).

- a. Au niveau interne de la HE : les organisations estudiantines sont étroitement associées à la mise en place et au développement des processus d'assurance qualité interne (phases 1 et 8 à 10 du cycle de qualité). Elles le sont au sein de la direction de la HE (p.ex. au moyen d'un siège dans la commission permanente en charge des questions de qualité ou encore à l'aide de la participation dans l'évaluation de cursus/ modules/ enseignements, l'interprétation des résultats et la prise de décision relative à l'utilisation des résultats ; voir ci-dessous ainsi que l'exemple de la Suède dans le chapitre 3) ;
- b. Au niveau interne de la HE : les organisations estudiantines participent activement et sont des partenaires égaux dans le processus d'auto-évaluation de la HE ainsi que lors de la visite sur place des expert-e-s externes (phases 2, 4, 5 et 8 à 10 du cycle de qualité) ;

- c. Lors de l'évaluation externe d'une HE : un-e expert-e étudiant-e a la possibilité de participer dans un *team* d'expert-e-s sur un pied d'égalité avec les autres membres (phases 3 à 6 du cycle de qualité) ; il ou elle est aidé-e dans la préparation à la procédure d'évaluation (par l'organisation nationale faitière des étudiant-e-s) ;
- d. Au niveau de la politique de la formation supérieure : les organisations estudiantines ont la possibilité de participer activement à l'élaboration et à la définition des standards et processus d'assurance qualité via une organisation faitière.

En ce qui concerne le niveau B, nous avons bon espoir que ce troisième *round* des Audits qualité soit empreint d'une forte participation estudiantine et que nous soyons en mesure de vous aider dans la préparation au moyen notamment de cette brochure. Nous vous serions très reconnaissant-e-s si vous pouviez retourner un *feedback* sur comment cela s'est passé dans votre HE universitaire et si la brochure vous a été utile ou encore si vous avez des suggestions pour l'améliorer.

La participation estudiantine dans l'évaluation externe des HE universitaires (niveau C) en Suisse est devenue entre-temps relativement courante : l'UNES a mis sur pied, il y a quelques années, le pool d'accréditation estudiantin qui permet de former régulièrement, en collaboration avec l'OAQ, des étudiant-e-s intéressé-e-s à l'assurance qualité externe. Ces étudiantes et étudiants expert-e-s proviennent de différentes filières, cursus et niveaux académiques. L'évaluation externe de chaque HE universitaire en Suisse doit maintenant compter un ou une expert-e étudiant-e dans le panel d'expert-e-s. Ces étudiant-e-s sont sélectionné-e-s dans le pool d'accréditation estudiantin et proposé à l'OAQ. L'UNES a pu établir une collaboration étroite avec l'OAQ ces dernières années au moyen dudit pool.

En ce qui concerne la participation estudiantine au développement continu du système suisse d'assurance qualité (niveau D), l'UNES a réussi à ancrer dans la nouvelle loi (la LEHE) une participation au niveau des organes pertinents, p.ex. au sein du Conseil d'accréditation qui devra se prononcer dans le futur sur les accréditations institutionnelles, ainsi que dans la Conférence Suisse des Hautes Ecoles (mais seulement avec une voix consultative). Nous attendons impatiemment la mise en œuvre de ces droits de participation !

En revanche, au niveau interne à la HE (niveau A), les prévisions sont plutôt sombres : en 2009 la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) et l'Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) ont analysé dans leur étude commune intitulée *Etudier après Bologne : le point de vue des étudiant-e-s (2009)*, la vue des étudiant-e-s sur leur participation dans l'assurance qualité, entre d'autres thèmes. Conjointement, ils arrivent aux résultats et interprétations suivants :

- Fréquence et envergure :
  - « 68% des étudiant-e-s disent évaluer *toujours* ou *souvent* les enseignements, alors que le taux baisse fortement pour les *modalités d'évaluation* (17%), les *programmes d'études* (17%) et les *infrastructures (bibliothèques, salles informatique)* (11%). En ce qui concerne ces trois derniers domaines, la proportion d'étudiant-e-s qui affirment ne *jamais* ou *rarement* pouvoir donner leur avis oscille entre 66% et 70% » (Conférence de Recteurs des Universités Suisses (CRUS) et Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) 2009 : 203)
  - « Les résultats de l'enquête montrent que même si une majorité des étudiant-e-s interrogés déclarent pouvoir évaluer les enseignements, seule une minorité déclare avoir la possibilité d'évaluer les modalités d'évaluations, les programmes d'études et les infrastructures [...]. Il est cependant nécessaire que les étudiant-

e-s, en tant que partenaires de l'assurance qualité, puissent évaluer tous les aspects de la vie des hautes écoles, aussi bien l'organisation des cursus que les enseignements ou les modalités d'évaluation, le soutien pédagogique, l'information ou encore la vie sur le campus en général (cafétéria, installations sportives, etc.). » (Op.cit. 205)

- Feedback et répercussions :
  - « 57% des étudiant-e-s disent que les résultats des évaluations leur sont *communiqués*, 40% qu'ils sont *discutés* et 25% déclarent que les résultats des évaluations sont *communiqués* et *discutés* avec eux » (Op.cit. 203)
  - « A la question de savoir s'ils ont l'impression que leurs évaluations sont **prises en compte pour améliorer les cours**, 25% des étudiant-e-s estiment que cela est *toujours* ou *souvent* le cas, alors que 32% estiment que ce n'est *jamais* ou *rarement* le cas [...]. La propension à émettre un jugement positif à ce sujet va de pair avec la fréquence des possibilités d'évaluation des enseignements » (Ibid.)
  - « Dans l'ensemble, plus de deux tiers des étudiant-e-s interrogés estiment que leurs évaluations sont *parfois*, *rarement* voire *jamais* prises en compte. Pour assurer la transparence voulue par les règles de l'assurance qualité, les résultats des évaluations par les étudiant-e-s et la manière dont ces résultats sont pris en compte doivent être clairement communiqués. » (Op.cit. 205)

Bien que les étudiant-e-s en Suisse sont impliqué-e-s dans les processus d'assurance qualité externe, la CRUS et l'UNES concluent conjointement que :

« [I]a participation pleine et entière des étudiant-e-s à l'assurance qualité interne des universités doit aussi être assurée. Ce dernier aspect n'est pas encore pleinement une réalité vu qu'il n'existe pas de longue tradition de la participation estudiantine dans les hautes écoles suisses. [...] Du côté des universités, la

reconnaissance de l'assurance qualité interne comme un outil incontournable est devenue une priorité. [...] Il n'est cependant pas superflu de rappeler à tous les acteurs du monde académique que les étudiant-e-s doivent être considérés et traités comme des partenaires à part entière, tout particulièrement dans le domaine de l'assurance qualité. » (ibid.)

Dans le domaine de l'assurance qualité interne dans les HE universitaires de Suisse, la participation est par conséquent encore en piteux état (VSS-UNES 2012a : 2 ; Schneijderberg 2007 ; un constat similaire a été porté sur la situation européenne, voir ESU 2012) : les possibilités d'évaluation pour les étudiant-e-s ne satisfont ni dans leur forme, ni dans leur application. Et il n'est même pas clair si d'autres modalités de culture qualité interne existent dans lesquelles les étudiant-e-s peuvent participer (comme des *focus groups* p.ex. pour l'évaluation de cursus ou encore une large participation estudiantine dans la gouvernance de la HE<sup>30</sup>).

Ce manque de participation estudiantine dans la culture et l'assurance qualité interne laisse supposer que les cultures qualité des HE universitaires en Suisse ne sont, en général, pas encore tellement développées, surtout comparé aux véritables exigences posées à la culture de qualité des hautes écoles. Ainsi, Jacques Lanarès (2007) retient d'importantes étapes nécessaires afin de parvenir à développer une culture qualité interne à la HE :

1. Identifier les différentes valeurs de qualité sous-jacentes et les tensions existantes parmi celles-ci, les diffuser mais également les réguler au moyen de règles et de mécanismes d'assurance qualité.

“Different backgrounds lead to different approaches to quality and quality culture. When developing a quality culture,

---

<sup>30</sup> Un exemple impressionnant de véritable collaboration et partenariat entre la HE et l'organisation estudiantine, duquel on peut s'inspirer, a été décrit par Christian Strålmán par rapport à l'Université de Lund en Suède où la participation est monnaie courante (voir Strålmán 2011).

it is extremely useful to take the time to become aware of these differences. Everyone has their own ideas about quality, and bringing these together into a convergent and well-accepted approach is not an easy path and takes time. In this perspective, a mixed working group on quality assurance will contribute to finding such a consensus.” (Lanarès 2007 : 17)

2. Vérifier régulièrement si les règles et mécanismes d’assurance qualité sont encore en adéquation par rapport aux priorités déterminées et cohérentes par rapport à celles-ci dans la culture qualité.

„The tension between opposing values should be regulated. It could also be said that any value which is not in tension with another value can become a vice. [...] The rules of the quality system must therefore not only take the values into account but should also regulate the tensions between them. However, this equilibrium cannot be determined in a once-off way, but should be a dynamic process. [...] this strongly suggests that quality mechanisms should be monitored and developed, in order to ensure long-term coherence with the priorities of quality culture.” (Op.cit. 16)

3. Mettre en œuvre les valeurs de qualité aussi bien dans le concept que dans la pratique du système d’assurance qualité (Op.cit. 17) en suivant les dimensions organisationnelles suivantes :
  - participation – coopération,
  - communication – bonne pratique d’évaluation (p.ex. pas d’évaluation basée sur un jugement moral *bien* vs. *mauvais* mais qui puisse fournir un *feedback* utile),
  - responsabilité – *empowerment* ;

D’après Jacques Lanarès, le développement d’une culture qualité permet à la HE d’être autodéterminée et de savoir faire preuve d’esprit d’initiative par rapport aux pressions politiques et économiques exercées sur celle-ci (voir le premier chapitre sur l’assurance qualité dans les institutions publiques et les HE).

L’assimilation de la culture qualité est toutefois la condition nécessaire à la réussite d’une bonne assimilation :

„The establishment of a quality culture can be regarded as the moment when everybody sees the relevance of the measures associated with the quality culture and becomes involved in them. [...] a system that promotes the development of a quality culture is an entire set of measures which are coherent at different levels [...] The starting point is a coherent set of values (1) which are given substance in the principles and modalities of the quality concept (2). These principles and modalities are then implemented in individual and collective practices (3).“ (Lanarès 2007 : 18)

#### *Du point de vue de l’auteure*

*A mes yeux, l’écart entre cet idéal d’une culture qualité interne et la réalité dans les HE universitaires est relativement conséquent. Cela est particulièrement problématique dans la mesure où l’assurance qualité externe dans le domaine de la formation supérieure, comme le montre bien le cycle de qualité, n’est réellement judicieuse que si elle est fondée sur la base d’une culture qualité interne développée, ainsi que des instruments d’assurance qualité interne. Cependant, cela ne signifie pas pour autant qu’il est nécessaire d’investir encore davantage de ressources dans l’assurance qualité en tant que telle qui manqueraient ensuite dans l’enseignement et la recherche. Il s’agit plutôt d’avoir une vision de la culture qualité, telle qu’esquissée par Jacques Lanarès, qui incite tous les membres de la HE à réfléchir à la qualité de leur travail et à améliorer celui-ci durablement à l’aide des incitations et idées fournies par les discussions avec les collègues et les étudiant-e-s, qui sont apportées par la formation continue ou qui résultent du travail dans les commissions.*

---

## Références

Amaral, Alberto (2007). "Role, responsibilities, and means of public authorities and institutions: Challenges in the light of a growing emphasis on market mechanisms", in Weber, Luc; Dologa-Dreyer, Katia (Éd.) (2007). *Legitimacy of Quality Assurance in Higher Education. The Role of Public Authorities and Institutions*, in: Council of Europe Higher Education Series, No. 9. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 31-48.

Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) et Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (Ed.) (2009). *Etudier après Bologne : le point de vue des étudiant-e-s*. Berne. <http://www.crus.ch/information-programmes/bologne-enseignement/bologne-ects-en-suisse/publications-sur-la-reforme-de-bologne-en-suisse/etudiant-e-s.html?L=1> (19.06.2013).

Constitution fédérale de la Confédération suisse (Cst) du 18 avril 1999 (Etat au 23 septembre 2012). <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995395/index.html> (13.06.2013).

Conférence universitaire suisse (2007). Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires en Suisse (Directives pour l'accréditation) du 28 juin 2007 (Etat le 1<sup>er</sup> septembre 2007). <http://www.cus.ch/wFranzoesisch/akkreditierung/richtlinien/414.205.3.fr.pdf> (13.06.2013).

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 2009b: *Neoliberalismus*. 4. Auflage. Mannheim: Bibliographisches Institut 2009. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20176/neoliberalismus> (19.06.2013).

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. e2009a: *Ordoliberalismus*. 4. Auflage. Mannheim: Bibliographisches Institut 2009. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20234/ordoliberalismus> (19.06.2013).

ESIB – The National Unions of Students in Europe 2003: *Quality Assurance and Accreditation - improving quality and promoting mobility*. Policy Paper. <http://www.esu-online.org/news/article/6064/80/> (19.06.2013).

European Association for Quality Assurance in Higher Education 2011: *Mapping the Implementation and Application of the ESG (MAP-ESG Project). Final report of the project Steering Group*. [http://www.engq.eu/files/op\\_17\\_web.pdf](http://www.engq.eu/files/op_17_web.pdf) (19.06.2013).

European Association for Quality Assurance in Higher Education 2009: *ENQA report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. 3. Auflage. [http://www.engq.eu/files/ESG\\_3edition%20\(2\).pdf](http://www.engq.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf) (19.06.2013).

European Students' Union (ESU) 2012: *Bologna with Student Eyes 2012*. <http://www.esu-online.org/news/article/6068/Bologna-With-Student-Eyes-2012/> (19.06.2013).

European University Association 2010: *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. [http://www.eua.be/pubs/Examining\\_Quality\\_Culture\\_Part\\_1.pdf](http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf) (19.06.2013).

Hood, Christopher (2001). "New Public Management", in: Elsevier Science Ltd.: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 12553 – 6.

Lanarès, Jacques (2013 [1994]). Présentation an der EFHK Tagung vom 21. Februar 2013, aus: Barnett, R.; Parry, G.; Cox, R.; Loder C.; and Williams, G. (1994): *Assessment of the Quality of Higher Education. Report for HEFCE and HEFCW*. University of London, Centre for Higher Education Studies, Institute of Education.

Lanarès, Jacques (2007). "Developing a quality structure", in: Eric Froment et al. (eds.): *EUA Bologna Handbook: Making Bologna work*. Berlin: Raabe. C 2.1-1, 1 – 28.

Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU) du 8 octobre 1999 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2013). <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995354/index.html> (19.06.2013).

Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles du 30 septembre 2011. <http://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2011/6863.pdf> (19.06.2013)

Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 6 octobre 1995 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2013). <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19950279/index.html> (19.06.2013)

OECD (1996). *Knowledge-based economy*. Paris. <http://www.oecd.org/science/sci-tech/1913021.pdf> (19.06.2013).

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) (2012). *Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012*. <http://www.oaq.ch/pub/fr/InstrumentsQA1314.php> (19.06.2013).

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) (2008/09). *Rapports finaux des audits de la qualité 2007/08*.

[http://www.oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals\\_fr\\_php.php](http://www.oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals_fr_php.php) (19.06.2013).

Schneijderberg, Christian (Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES)) (2007). *Sinnvolle Lehr-Evaluation setzt den Gedanken des Miteinanders voraus. Weshalb an den Hochschulen eine konstruktive Kultur der Qualitätssicherung nottut*. In: Neue Zürcher Zeitung, 10.09.2007 (Nr. 209): 49.

Strålmán, Christian (Lund Univeristy Student Unions' Association (LUS)) (2011). "Partners or Counterparts? Student Involvement in Management and Quality Assurance at Lund University." In: European University Association (EUA), Blättler, Andrea et al. (eds.): *Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5<sup>th</sup> European Quality Assurance Forum*. EUA Case Studies 2011.

[http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/EUA\\_Building\\_Bridges\\_web.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_Building_Bridges_web.sflb.ashx) (19.06.2013), pp. 64-68.

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2012 a). *La participation estudiantine assure la qualité*. Prise de position: <http://www.vss-unes.ch/2013/01/24/die-studentische-partizipation-sichert-die-qualitat/?lang=fr> (11.06.2013)

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2012 b). *L'UNES sur la marchandisation de la formation supérieure (2012). Une vue d'ensemble des processus de politique économique et académique influençant la politique de formation et leur analyse du point de vue des étudiant-e-s*. <http://www.vss-unes.ch/tag/oekonomisierung/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2008 a). « Assurance qualité et dimension sociale », in : *Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles*, pp. 33-42. <http://www.vss-unes.ch/wp-content/uploads/2012/09/perspektiven.pdf> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2008 b). *Perspectives sur le paysage suisse des hautes écoles*. <http://www.vss-unes.ch/wp-content/uploads/2012/09/perspektiven.pdf> (13.06.2013)

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2008 c). *Réponse de l'Union des étudiant-e-s de Suisse (UNES) à la procédure de consultation concernant le projet de cadre national de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses (nqf.ch-HS) du 30 octobre 2008*. <http://www.vss-unes.ch/2008/10/19/nationaler-qualifikationsrahmen-hochschulen/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2006 a). *Stellungnahme des VSS zu den Richtlinien für die Qualitätssicherung an Schweizer Universitäten und zu den Erläuterungen zu den Qualitätsstandards du 27 juillet 2006*. <http://www.vss-unes.ch/2006/07/27/richtlinien-fur-die-qualitatssicherung-an-schweizer-universitaten/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2006 b). *Grundlagepapier Lissabon-Strategie. Bildungsökonomisierung in internationalen Prozessen – die Lissabon Strategie du 20 mai 2006*. <http://www.vss-unes.ch/2006/05/21/bildungsokonomisierung-in-internationalen-prozessen-die-lissabon-strategie/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2003). *L'AGCS et la libéralisation de la formation. Problèmes, dangers et questions ouvertes*. [http://www.vss-unes.ch/gats/gats\\_agcs.pdf](http://www.vss-unes.ch/gats/gats_agcs.pdf) (19.06.2013)

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2002). « Assurance de la qualité et son évaluation » in : *Perspectives 2007*, pp. 39-42. <http://www.vss-unes.ch/wp-content/uploads/2012/09/2002-11-17-df-perspectives.pdf> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (2000). *L'assurance de la qualité et son évaluation* (du 8 juin 2000). <http://www.vss-unes.ch/2000/06/08/qualitatssicherung-und-deren-evaluation/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES) (1999). *La nouvelle loi sur l'aide aux universités (LAU). Prise de position de l'Union nationale des étudiant-e-s de Suisse du 20 novembre 1999*. <http://www.vss-unes.ch/1999/11/20/revision-des-hochschulforderungsgesetzes/?lang=fr> (19.06.2013).

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES). *Merkblatt Nr. 1 des Studentischen Akkreditierungspools. Leitlinien zur Analyse der Selbstevaluation und Interviews bei Evaluationen und Akkreditierungen*. <http://www.vss-unes.ch/akkreditierungspool/dokumente/> (19.06.2013).

Weber, Luc; Dologa-Dreyer, Katia (Ed.) (2007). *Legitimacy of Quality Assurance in Higher Education. The Role of Public Authorities and Institutions*, in: Council of Europe Higher Education Series, No. 9. Strasbourg: Council of Europe Publishing.

# **PROCESSUS EXTERNES DES HAUTES ECOLES DANS LES AUDITS QUALITE 2013/14**

UNE BROCHURE DE L'UNION DES ETUDIANT-E-S DE SUISSE (VSS-UNES-USU)  
PREPAREE A L'ATTENTION DES ASSOCIATIONS D'ETUDIANT-E-S DES  
UNIVERSITES ET DES ÉCOLES POLYTECHNIQUES FEDERALES

**Editeur :**

Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES-USU) ; Laupenstrasse 2, 3008 Berne  
www.vss-unes.ch, info@vss-unes.ch

**Auteurs :**

Anna Diehl, Mélanie Glayre, Eva Moser, Sarah Meyer, Elena Obreschkow

**Rédaction :**

Annina Grob, Rahel Imobersteg

**Corrections :**

Anna Diehl, Mélanie Glayre, Fabienne Jacomet

**Traduction :**

Anna Diehl, Mélanie Glayre

**Tirage :**

Premier tirage : avril 2014

## Table des matières

Abréviations .....	4
Introduction et aperçu .....	5
A – Le domaine externe des Audits Qualité .....	6
1 L' expertise externe lors d'un Audit qualité.....	6
2 Le panel d'expert-e-s .....	7
3 Les documents – le rapport d'auto-évaluation.....	8
4 Pré-visite et Visite sur place .....	8
5 Le rapport des expert-e-s .....	9
B - ABC de l'expert-e étudiant-e externe.....	10
C – Rapports d'expériences d'expertes étudiantes externes.....	17
1 Sarah Meyer, experte étudiante lors des Audits Qualité 2007/2008 .....	17
2 Elena Obreschkow, experte étudiante lors des Audits Qualité 2007/2008.....	19
Conclusion.....	21
Références.....	22

## Abréviations

AE	Auto-évaluation de la haute école
Analyse SWOT	Analyse des forces, faiblesses, chances et risques : <b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities, and <b>T</b> hreats
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CUS	Conférence universitaire suisse
Directives de la CUS	Directives de la Conférence universitaire suisse pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité) (du 7 décembre 2006)
ENQA	European Network for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2005)
ESIB / ESU	The National Unions of Students in Europe ; à partir de 2007 The European Students' Union
EUA	European University Association
EURASHE	European Association for Institutions in Higher Education
Groupe d'AE	Groupe d'auto-évaluation
HE	Haute école
HES	Haute école spécialisée
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités) (du 8 octobre 1999)
LEHE	Loi fédérale 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) (du 30 septembre 2011)
LHES	Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (du 6 octobre 1995)
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses
Processus d'AE	Processus d'auto-évaluation
RAE	Rapport d'auto-évaluation
VSS-UNES-USU	Union des étudiant-e-s de Suisse

## Introduction et aperçu

L'assurance de la qualité passe par deux étapes nécessaires : une analyse interne d'un système afin d'y relever ses forces et ses faiblesses – l'auto-évaluation – et une expertise externe qui permet un regard objectivisé sur le système.

Cette brochure sur le domaine externe des Audits Qualité prend place dans la continuité de la brochure sur le domaine interne des Audits Qualité<sup>1</sup>. En ce sens, elle ne revient pas sur les processus qui assure la qualité dans les hautes écoles et l'auto-évaluation mais se concentre principalement sur l'expertise externe dans une visée spécifique : être un guide pour les expert-e-s étudiant-e-s externes tout au long d'un Audit. Elle a de fait été rédigée à l'attention des étudiant-e-s engagé-e-s dans une association faîtière ou de faculté, dans les universités ou les écoles polytechniques fédérales, des étudiant-e-s qui ont un rôle spécifique à jouer dans le cadre des Audits qualité 2013/14 ainsi que pour tou-te-s les autres étudiant-e-s intéressé-e-s de manière générale à la thématique de l'assurance qualité.

Elle est ainsi constituée de plusieurs parties : la première partie, explicative, revient sur ce qu'est l'expertise externe spécifique aux Audits Qualités et le processus de cette expertise, le rôle des expert-e-s étudiant-e-s. La deuxième partie est un ABC de l'expert-e étudiant-e externe recensant les termes et des questionnements principaux rencontrés lors d'un Audit Qualité. La troisième partie est quant à elle constituée de points de vue sur l'expertise externe, sous la forme de conseils et de rapports d'expériences d'expertes étudiantes externes ayant participé à des Audits lors de la précédente vague de 2007/2008.

L'éditrice de la brochure est l'Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES-USU). La conception et la rédaction principale a été assumée par les personnes responsables de l'assurance qualité au Bureau de l'UNES : Eva Moser et Anna Diehl, responsables consécutifs/ves du pool d'accréditation de l'UNES, et Mélanie Glayre, ancienne membre du comité exécutif responsable de l'assurance qualité. La conception a été réalisée par Annina Grob, ancienne secrétaire générale de l'UNES. Les rapports d'expériences ont été rédigés par Sarah Meyer, experte 2007-2008 et Elena Obreschkow, experte 2007-2008 et ancienne secrétaire générale de l'UNES.

Berne, janvier 2014

---

<sup>1</sup> Blättler Andrea, Imobersteg Rahel et Schuler Anja, *Processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*, VSS-UNES, 2013.

## A – Le domaine externe des Audits Qualité

L'assurance et l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche dans les hautes écoles universitaires est une responsabilité des cantons et de la Confédération. Elle représente, selon la Loi sur l'aide aux universités (LAU), une condition dans l'accès aux subventions fédérales. Afin de pouvoir justifier d'une certaine qualité, les hautes écoles universitaires se soumettent à un audit.

L'Audit Qualité est un examen du système d'assurance qualité d'une haute école, dans le but de faire un état des lieux des mesures en place pour assurer une haute qualité autant que pour définir le cadre d'améliorations de ces mesures. Il est coordonné par la haute école et l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ).

La brochure sur le domaine interne des Audits Qualité<sup>2</sup> explique en détails le déroulement et les étapes d'un Audit ; nous ne reviendrons alors que brièvement sur la présentation de ces derniers. Il sera question, dans cette partie, d'explicitier les étapes liées à l'expertise externe et le rôle et le travail de l'expert-e étudiant-e externe.

### 1 L'expertise externe lors d'un Audit qualité

Le déroulement d'un audit qualité comprend quatre étapes :

- la préparation
- l'auto-évaluation par la haute école
- l'évaluation externe par le panel d'expert-e-s

- o Réception des documents dont le rapport d'auto-évaluation
- o Pré-visite
- o Visite sur place
- o Rédaction du rapport des expert-e-s

- la publication des rapports finaux

La partie qui nous intéresse ici est la troisième phase, celle touchant à l'expertise. Afin de mieux comprendre ce qu'est exactement cette expertise et ce qui est attendu des expert-e-s, et en particulier de l'expert-e étudiant-e.

La haute école procède à une auto-évaluation, qui servira de base du travail des expert-e-s externes. Cette auto-évaluation est une sorte de photographie de l'état actuel du système d'assurance qualité de la haute école. Comme détaillé dans la première brochure sur le domaine interne des Audits Qualité, la haute école définit un groupe chargé de l'auto-évaluation, qui écrit le rapport en fonction des standards qualités.

Lors des Audits 2007/2008, certaines hautes écoles et beaucoup d'expert-e-s ont relevé la difficulté de réaliser un rapport d'auto-évaluation en fonction des sept standards définis dans les Directives de la Conférence universitaire suisse (CUS) pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses<sup>3</sup>.

Pour les Audits 2013/2014, le Réseau Qualité de la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) a travaillé sur les rapports d'auto-évaluation et a proposé une transposition des sept standards de la CUS en

<sup>2</sup> Blättler Andrea, Imobersteg Rahel, Schuler Anja, *ibid*, 2014.

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

six critères qualité qui structurent le rapport. Ces derniers ont été adoptés par l'OAQ, qui fournit une « traduction » en standards CUS lors du rapport final de l'Audit. Le tout est présent dans le Guide Audits qualité 2013/14 de l'OAQ<sup>4</sup>.

Les six critères qualité sont les suivants :

- I. stratégie d'assurance qualité
- II. Gouvernance
- III. Enseignement
- IV. Recherche
- V. Recrutement et développement du personnel
- VI. Communication interne et externe.

Ces critères permettent une meilleure structuration du rapport d'auto-évaluation.

En fonction de l'analyse de l'application des standards dans la haute école universitaire effectuée par le groupe d'auto-évaluation, les expert-e-s vont décider quels groupes de la haute école ils/elles souhaitent voir en entretien lors de leur visite et dans quelle direction seront menées les discussions avec ces groupes. Le but est alors d'obtenir plus d'informations, ou les informations jugées manquantes dans le rapport, afin de pouvoir relever les points problématiques mais également les pistes d'amélioration du système qualité d'une haute école universitaire.

Formellement, l'expertise externe consiste, sur la base du rapport d'auto-évaluation et des entretiens lors de la visite sur place, à mesurer le degré d'atteinte des standards afin de définir si la haute école remplit ou non les conditions d'accès au financement fédéral. Des mesures d'amélioration sont proposées le cas échéant par le panel d'expert-e-s.

Les Audits Qualité sont également un moyen de pouvoir amorcer et/ou continuer des mouvements en faveur d'une meilleure qualité. Le but de ces Audits n'est pas que les hautes

écoles mettent en place des mécanismes uniquement lorsqu'elles sont auditionnées. Le but est d'instaurer, dans les hautes écoles, un système qui permet une remise en question et une amélioration constante de l'enseignement, de la recherche, mais également des services. Il s'agit d'un processus qui doit amener à une réelle culture qualité dans la haute école et dont tous les membres de la communauté universitaire sont les acteurs.

Pour ce faire, il est nécessaire que la participation de tous les corps soit implémentée dans la haute école à tous les niveaux, et cela ressort notamment lors des Audits Qualités. Le rôle des expert-e-s est alors non seulement de juger de l'accomplissement des standards, mais également de s'assurer que le système fonctionne et est connu de tou-te-s.

## 2 Le panel d'expert-e-s

Le panel d'expert-e-s est constitué de cinq personnes, dont <sup>5</sup>:

- Un membre, si possible la/le peer leader, est un membre actif de la direction d'une haute école universitaire.
- Les autres membres possèdent une expérience de direction de haute école ou de département et de l'assurance qualité interne des hautes écoles.
- Un membre peut être issu du groupe d'experts de l'audit de la qualité 2007/08, afin de mieux juger du développement des dernières années.
- Un membre est issu du corps étudiantin.
- Le groupe d'experts possède des connaissances suffisantes du paysage suisse des hautes écoles.

<sup>4</sup> « Audits de la qualité 2013/2014 », OAQ, 2012

<sup>5</sup> *Ibid*, OAQ, 2012 p. 9.

- Le groupe d'experts possède une grande compétence dans la langue de la procédure.

Chacun-e des expert-e-s est donc spécialiste dans son domaine, tout comme l'expert-e étudiant-e est spécialiste des questions étudiant-e. En ce sens, il n'y a pas de rapports hiérarchiques et tous les membres du panel sont égaux et ont les mêmes droits et devoirs.

Le/la peer leader est responsable de la rédaction du rapport d'expert-e-s.

### 3 Les documents – le rapport d'auto-évaluation

Dans les mois qui précèdent la visite sur place, les expert-e-s vont recevoir un nombre de documents plus ou moins important. Le rapport d'auto-évaluation bien sûr, mais également les des annexes, des brochures, des chiffres et tout ce que le groupe d'auto-évaluation juge nécessaire avant la visite sur place et pour comprendre le système qualité de la haute école.

Le rapport d'auto-évaluation parvient au panel d'expert-e-s environs un mois et demi avant la visite sur place. Il s'agit d'un rapport habituellement d'une cinquantaine de pages, mais il peut être beaucoup plus long. Le travail de l'expert-e étudiant-e externe est alors de lire ce rapport, dans son entier. Il est important de préparer à l'avance ses questions en fonction du destinataire à qui nous souhaiterions les poser, afin de pouvoir définir déjà, pour soi, quels sont les groupes de la communauté universitaire que le panel devrait rencontrer.

En fonction des différents documents reçus et du rapport d'auto-évaluation, il sera question d'analyser les mécanismes mis en place par la haute école pour juger et améliorer la qualité des différents domaines qui la constitue, et ensuite de définir si tous ces mécanismes sont

liés entre eux en un système ou s'il s'agit de processus autonomes qui ne peuvent participer ensemble au développement d'une culture qualité.

Souvent, les rapports d'auto-évaluation ne relèvent pas toutes les faiblesses du système qualité. Afin de pouvoir comprendre le système et pointer les informations peut-être manquantes, il est important de toujours vous poser les questions suivantes<sup>6</sup> : « de quoi s'agit-il ? », « pourquoi cela fonctionne-t-il ? », « où se situe l'enjeu ? » et « comment cela se pérennise ? ».

Il est primordial de toujours se baser sur les documents reçus ou les choses dites en entretien pour poser les questions et demander des explications ou des approfondissements, et non sur des choses entendues ou vues par d'autres intermédiaires.

Lors de la lecture du rapport d'auto-évaluation, si ces données devraient vous sembler importantes à avoir et ne figuraient pas dans les documents reçus, vous avez le droit de le demander à l'OAQ qui informera la haute école et mettra ces documents à disposition.

### 4 Pré-visite et Visite sur place

Une première rencontre est organisée quelques semaines avant la visite entre les expert-e-s et l'OAQ, puis avec une partie des expert-e-s, l'OAQ et quelques personnes de la haute école, afin de mettre en place le programme de la visite. Lors de cette réunion sont décidés les groupes avec lesquels s'entretiendra le panel d'expert-e-s et quand.

La visite sur place dure deux jours et demi. Ces deux jours passent très vite et pour

<sup>6</sup> Schneijderberg, Christian (Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS-UNES)) 2008: *Merkblatt Nr. 1 des Studentischen Akkreditierungspools: Leitlinien zur Analyse der Selbstevaluation und Interviews bei Evaluationen und Akkreditierungen.*

cette raison, une préparation suffisante est nécessaire. Vous n'aurez pas le temps de chercher le passage du rapport qui vous pose problème, vous devez savoir tout de suite où se situent les détails des questions que vous souhaitez poser.

Le/la peer leader est responsable de la direction des entretiens et en ce sens au cœur de la communication. Il est important de bien communiquer avec lui/elle et de définir à l'avance les interactions en entretien, qui pose les questions, etc. Une bonne dynamique entre les expert-e-s permet un meilleur travail. En cas de problèmes, l'OAQ est là pour faire office de médiateur.

En tant qu'étudiant-e, votre domaine d'expertise est en premier lieu le domaine de l'enseignement ; en ce sens, vous êtes les seul-e-s à pouvoir apporter votre point de vue spécifique et avez une responsabilité notamment dans tout ce qui touche à l'évaluation des enseignements, les conditions d'études et questions de participation. Mais il ne s'arrête pas à l'enseignement. En tant que peer des étudiant-e-s de la haute école concernée, il est important de vous demander, de votre point de vue, si tous les critères qualité sont remplis, notamment en matière de gouvernance et d'enseignement, mais également en matière d'infrastructures, de communication, d'information. En ce sens, le(s) entretien(s) avec les étudiant-e-s sont le lieu pour vous permettre de soulever des problématiques qui touchent plus de domaines, d'après les questions que vous vous êtes posées lors de la lecture du rapport d'auto-évaluation et de la visite des locaux.

## 5 Le rapport des expert-e-s

La rédaction du rapport est de la responsabilité du/de la peer leader, mais cela ne signifie pas que vous ne pouvez pas y participer,

au contraire, vous devez ! Au minimum, les autres expert-e-s du panel devraient avoir accès au rapport pour relecture et commentaires, et ceux-ci devraient pouvoir être pris en compte.

Le rapport des expert-e-s doit, selon le guide de l'OAQ cité plus haut, contenir au moins les points suivants<sup>7</sup> :

1. une appréciation du rapport d'auto-évaluation (aspects formels, exhaustivité, tenue);
2. une appréciation de la visite sur place (ambiance des entretiens, flux des informations, remerciements à la haute école universitaire);
3. une appréciation du suivi des recommandations de l'audit de la qualité 2007/08;
4. une évaluation des critères de qualité;
5. une description et une évaluation de la mise en oeuvre du système d'assurance qualité au niveau des filières d'études;
6. un profil des points forts et des points faibles de la haute école universitaire en ce qui concerne l'assurance qualité;
7. des recommandations pour le développement du système d'assurance qualité.

Ce rapport est le lieu et le dernier moment pour faire passer vos recommandations et votre avis, de pouvoir appuyer sur les problématiques que vous voyez. Il est important d'être au clair sur les points sur lesquels vous souhaitez appuyer et ceux qui peuvent être plus secondaires. Le rapport doit être cohérent, et donc résulter d'une bonne communication dans le panel.

---

<sup>7</sup> « Audits de la qualité 2013/2014 », Guide du 7 novembre 2012, OAQ, p. 12.

## B - ABC de l'expert-e étudiant-e externe

### A

#### **Accréditation**

*Une accréditation peut être comprise comme une évaluation de la qualité ou du système qualité d'une haute école. La loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) écrit l'accréditation comme condition à la prétention aux subventions fédérales. L'OAQ décrit l'accréditation comme une démarche dynamique d'assurance qualité.*

#### **Anonymat**

*Tout ce qui est discuté pendant la visite sur place apparaît dans le rapport final sous forme anonyme. Mais attention : ne prend pas ne notes de manière anonyme – il est important pour le rapport de pouvoir définir en tout temps qui a dit quoi.*

#### **Audit qualité**

*Le but des Audits qualité sont de contrôler la stratégie d'assurance qualité des hautes écoles universitaires de Suisse. Depuis 2003, l'Organe pour l'accréditation et l'assurance (OAQ) conduit les procédures sur mandat de la Confédération. En 2013/14, toutes les universités procèdent à leur troisième Audit qualité.*

#### **Auto-évaluation**

*Le premier pas pour l'Audit qualité est l'auto-évaluation par la haute école. Selon l'OAQ, tous les groupes représentatifs de la haute école doivent être impliqués. Même si ce travail est réalisé de manière consciencieuse, la plus grande faiblesse d'une auto-évaluation est l'omission délibérée de faiblesses. En tant*

*qu'expert-e, il est donc important d'être rigoureux/euse et critique, afin de définir toutes les forces et faiblesses possibles du système d'assurance qualité concerné.*

#### **Autonomie de la haute école**

*Les différentes hautes écoles de Suisse ont toutes une histoire, un profil, et une culture différents. L'assurance qualité ne doit pas lisser ces différences mais les comprendre dans le système. Le respect de l'autonomie des hautes écoles est un principe central de l'Audit qualité/de l'accréditation.*

### B

#### **Base de décision**

*Le rapport final de l'OAQ, le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que le rapport d'auto-évaluation de l'unité contrôlée servent de base pour les décisions. Le Secrétariat d'Etat à la formation, la recherche et l'innovation (SEFRI) contrôle si les hautes écoles remplissent les conditions pour avoir droit aux subventions et dépose en fonction l'amendement au Conseil fédéral.*

### C

#### **Changements**

*Le/la chef-fe de groupe (appelé souvent Peer leader) des expert-e-s externes planifie en collaboration avec l'OAQ et la haute école concernée la conception et la mise en œuvre de la visite sur place: combien d'entretiens et avec qui ils seront menés. Les souhaits de changements spécifiques de la part des expert-e-s doivent être communiqués au plus vite au/à la Peer leader ; si cela ne fonctionne pas, il est*

*préférable de s'adresser à l'OAQ et, de manière confidentielle, au Bureau de l'UNES.*

### **Chef-fe de groupe**

*Pour l'organisation interne et la coordination externe, un-e chef-fe de groupe (Peer leader) est désigné-e parmi les expert-e-s externes. Il/elle est responsable pour la communication entre les expert-e-s, de même que la rédaction du rapport final des expert-e-s.*

### **Communication dans le panel d'expert-e-s**

*En règle générale, le/la Peer leader est responsable pour la communication dans le panel d'expert-e-s. Des règles, concernant par exemple comment nous obtenons la parole lors d'un entretien, pour pouvoir poser sa question, sont au mieux définies en discussion avec lui/elle avant. L'entretien de préparation est là en particulier pour cela.*

### **Comportement**

*Les expert-e-s étudiant-e-s sont des partenaires complets/êtes. En tant que membre égal et à part entière du groupe d'expert-e-s, un comportement professionnel et authentique est important. Pour être pris-e au sérieux en tant que représentant-e étudiant-e, il est important que tu sois le/la mieux préparé-e et aies tout lu.*

### **Composition du groupe d'expert-e-s**

*Le groupe se compose de 3 à 5 expert-e-s indépendant-e-s et est constitué par l'OAQ en collaboration avec l'unité contrôlée. Lors de la constitution, des critères telle que l'expérience dans la direction d'une haute école ou en matière d'assurance qualité, l'équilibre entre les genres et les groupes d'intérêt, ainsi que la perspective internationale sont importants.*

### **Coûts**

*Dans le cadre de l'expertise externe, les frais tels que les honoraires des expert-e-s, les frais de transport, etc, sont pris en charge par l'OAQ.*

### **D**

#### **Défraiement**

*Pour ton implication en tant qu'expert-e pour un Audit qualité, tu reçois un dédommagement forfaitaire de 1000 CHF par jour. De même, tes frais (transport, etc) ainsi que l'hébergement et les frais de nourriture pendant la visite seront couverts par l'OAQ. Cela peut différer lors d'autres procédures respectivement par d'autres agences*

#### **Directives pour l'assurance qualité**

*La Conférence universitaire suisse (CUS) a publié en 2006 les directives pour l'assurance qualité dans les hautes écoles. Elles forment la base de l'évaluation pour les Audits qualité.*

#### **Documents**

*L'OAQ met à disposition directement des expert-e-s le rapport d'auto-évaluation des universités concernées ainsi que d'autres documents pertinents pour le déroulement de la visite sur place, etc.*

#### **Domaines d'examen**

*Les domaines d'examen à structurer l'évaluation de la stratégie d'assurance qualité. Ils représentent les éléments et les groupes d'une haute école, qui sont importants pour l'évaluation de la stratégie d'assurance qualité. Ce sont les offres d'études, la recherche, le personnel scientifique, le personnel administratif et technique, les étudiant-e-s, les infrastructures et les coopérations. Les domaines d'examen*

*sont une aide et ne constituent aucune limite pour d'autres questions*

## **E**

### **Evaluation**

*L'évaluation du système d'assurance qualité d'une université se base sur les standards qualité de la CUS. Ces derniers ne peuvent être contrôlés sous la forme d'une liste atteint/pas atteint. Il appartient à l'expert-e de déterminer si les standards qualité sont dans l'ensemble atteints ou non.*

## **H**

### **Habits**

*Un habillement approprié participe à soutenir une certaine crédibilité et une prise en considération en tant que membre à part entière du groupe d'expert-e-s à l'interne. Approprié ne signifie cependant pas cravate et costume deux-pièces mais également pas de jeans déchirés. Imagine que tu te rends à un entretien d'embauche pour une place de collaborateur/trice scientifique dans ton haute école. Réfléchis dans tous les cas en avance à comment tu souhaites t'habiller lors de la réunion de préparation et de la visite sur place, Sois certain-e de te sentir à l'aise dans ta peau et d'avoir des vêtements confortables, les journées sont longues !*

## **I**

### **Interrompre les personnes**

*Le respect de tou-te-s les interlocuteurs/trices pendant la préparation, le déroulement et le suivi de la visite est de la plus grande priorité. Il est parfois utile de préciser des questions lors des entretiens, même si le rendement peut en souffrir.*

## **Interviews**

*Lors de la visite sur place, les expert-e-s mènent jusqu'à quatre ou cinq entretiens par jour avec les différents groupes de la haute école évaluée. En règle générale, un ou deux entretiens avec les étudiant-e-s sont prévus : un entretien avec des représentant-e-s des associations d'étudiant-e-s et un entretien avec des représentant-e-s des étudiant-e-s. Si aucun entretien n'est prévu avec l'association officielle d'étudiant-e-s, cela doit absolument être demandé.*

## **L**

### **LEHE**

*La nouvelle loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles entrera en vigueur probablement en 2015. La nouveauté réside dans le fait que la Confédération et les cantons doivent veiller ensemble à la coordination et l'assurance de la qualité dans les hautes écoles. En vertu de la loi, l'accréditation d'une haute école est une condition préalable à l'octroi de subventions fédérales.*

## **N**

### **Notes**

*Il n'est pas possible de tout écrire pendant les entretiens. Il est cependant très important de prendre des notes ciblées, afin de légitimer des impressions. Tu dois trouver ta propre façon, pratique et structurée de prendre des notes qui te permettent de relever les informations importantes pendant les entretiens.*

## **O**

### **OAQ**

*L'Organe d'accréditation et d'assurance qualité conduit les Audits qualité sur mandat de la Confédération. La personne responsable à l'OAQ organise, coordonne et participe à la*

*préparation, le déroulement et le suivi des Audits qualité.*

### **Ordinateur**

*Avoir un ordinateur devant soi lors des entretiens peut entraver une bonne atmosphère de discussion. Cela vaut la peine de définir la méthode de travail avant avec les expert-e-s et de prendre des notes avec une feuille et un stylo.*

## **P**

### **Participation**

*L'implication par la haute école universitaire de tous les groupes relevant de la haute école dans les processus décisionnels est une valeur fondamentale des Audits qualité. Cela inclut également la représentation des associations d'étudiant-e-s dans le groupe des expert-e-s externes, sous la forme d'un-e expert-e étudiant-e, de même que l'intégration des étudiant-e-s dans le processus interne des Audits qualité.*

### **Pauses**

*Pendant les deux jours et demi de visite sur place, le programme est serré et le temps pour les échanges dans le groupe d'expert-e-s limité. De petites pauses entre les interviews laissent un peu de place et peuvent être utilisées pour les communications à l'interne du groupe d'expert-e-s. Ce temps doit absolument être utilisé pour les communications à l'interne du groupe d'expert-e-s ! Dans un but de discussion et de flux d'information, il peut être avantageux, même en tant que non-fumeur/euse, d'aller sur le balcon pendant les pauses.*

### **Position des étudiant-e-s**

*En tant que représentant-e des étudiant-e-s dans le groupe d'expert-e-s, tu es expert-e des*

*préoccupations des étudiant-e-s. Tu es en ce sens sensibilisé-e à reconnaître leurs problèmes et à creuser dans les domaines concernés. En tant que partenaire complet, tu ne dois pas être réduit-e au domaine des étudiant-e-s, mais tu as le droit de te centrer sur ce domaine. Tu devrais amener ton opinion dans tous les thèmes et être pris-e au sérieux.*

### **Principes**

*Le déroulement des Audits qualité se basent sur les principes d'indépendance, de confiance et de participation : „tous les groupes d'intérêts d'une haute école, et en particulier les étudiantes et étudiants, participent à toutes les étapes de la procédure“.<sup>8</sup>*

### **Problèmes**

*Pour n'importe quelles difficultés, questions ou incertitudes, plusieurs personnes sont à disposition. Tu peux t'adresser en tout temps au/à la Peer leader, la personne responsable de la procédure à l'OAQ ou au dicastère assurance qualité de l'UNES.*

### **Pièces justificatives**

*Les documents préparatoires manquants qui sont importants pour la vérification des déclarations présentes dans le rapport d'auto-évaluation peuvent et doivent être demandés à l'unité contrôlée sur demande de l'OAQ. Les documents qui peuvent être intéressants et manquent peuvent également être demandés. Que ce soit les procès verbaux des dernières séances entre le Rectorat et l'association d'étudiant-e-s ou les statuts d'une faculté/d'un département, etc. Fondamentalement, les documents concernant la participation*

<sup>8</sup> « Quality Audits 2013/2014 », guide du 7. novembre 2012, OAQ, p. 30.

*étudiante sont rarement disponibles sous cette forme.*

### **Personnes de contact**

*Si durant la préparation, le déroulement et le suivi des questions surgissent, une poignée de personnes de contact sont à disposition : le/la responsable du pool d'accréditation de l'UNES, la personne responsable à l'OAQ ainsi que le/la chef-fe du groupe d'expert-e-s.*

### **Pièces justificatives orales**

*Tout ce qui apparaît dans le rapport final doit être venu dans les discussions au cours des entretiens lors de la visite sur place. Toutes les impressions doivent être objectivement justifiées et écrites au procès verbal. Cela signifie que la question de qui a dit quoi doit également être évidente.*

### **Préparation**

*Une préparation complète et précise est essentielle afin de mener, au cours de la visite sur place, des discussions fructueuses. Il ne reste plus de temps, lors de la visite sur place (également en soirée), pour chercher des informations, des documents ou des incohérences, cela doit se faire avant. C'est seulement comme cela que des questions précises peuvent être posées et que des informations significatives pour l'évaluation du système de qualité peuvent être obtenues.*

## **Q**

### **Qualité**

*La qualité, dans le cadre des hautes écoles, n'est pas unique ni définissable de manière absolue.*

*Le contrôle de la qualité est néanmoins le but des Audits qualité. Cela signifie prendre en*

*compte la spécificité de la haute école lorsque leur stratégie, leurs buts et leurs mécanismes sont mis en lumière. Il s'agit moins de l'atteinte d'un état final de bonne qualité que du développement continu de la culture qualité d'une haute école en tenant compte de standards spécifiques.*

### **Questions**

*Poser des questions n'est pas des plus simples. Assure-toi qu'elles soient formulées de manière précise, correcte et respectueuse. Prépare si possible tes questions à l'avance et n'hésite pas à creuser un peu plus si nécessaire.*

## **R**

### **Rapport d'auto-évaluation**

*Le rapport d'auto-évaluation constitue la première étape importante de l'Audit qualité. Le rapport est écrit par l'unité évaluée, en collaboration avec différents groupes de la haute école (y compris les étudiant-e-s !). Il constitue l'instrument central du travail du groupe d'expert-e-s, la base de la préparation et des entretiens durant la visite sur place.*

### **Rapport final**

*Le rapport final est rédigé par l'OAQ et contient les degrés d'atteinte des standards qualité en regard des directives pour l'assurance qualité de la CUS. Lorsque le groupe d'expert-e-s n'est pas unanime, les avis minoritaires peuvent également apparaître dans le rapport final. Ose donc partager ton avis, même lorsque tu ne trouves pas de majorité dans le panel.*

### **Rapport sur l'évaluation externe**

*Après la visite sur place, le/la chef-fe de groupe établit une première version du rapport et la met à disposition des autres membres. L'unité*

évaluée peut également, par la suite, prendre position sur le rapport. Après toutes modifications, le rapport est transmis en dernière instance à l'OAQ. (Suites → bases de décision)

### **Rencontre de préparation**

La première rencontre du groupe d'expert-e-s dans le cadre de l'Audit qualité est la séance de préparation. Une demi journée d'inputs et de discussions de même qu'un repas commun permettent de faire connaissance avec les autres expert-e-s. La rencontre a lieu env. un mois avant la visite sur place. En plus des expert-e-s, la personne de l'OAQ responsable de l'Audit ainsi qu'un-e représentant-e de la haute école évaluée sont également présent-e-s. L'entrevue sert aux expert-e-s à se connaître et à recevoir des informations sur le paysage suisse des hautes écoles, l'Audit qualité ainsi que sur la haute école concernée. En outre, les expert-e-s entreprennent une première analyse du rapport d'auto-évaluation. En ce sens, une première lecture du rapport d'auto-évaluation doit avoir lieu avant la réunion.

### **Responsabilité**

Tou-te-s les expert-e-s s'engagent à procéder à l'évaluation du système qualité de manière précise et honnête. Dans le sens du principe d'indépendance, tous les conflits d'intérêt possibles doivent être communiqués. Il est également de sa responsabilité de bien réfléchir à si et quand on parle à d'autres étudiant-e-s de la haute école. Des informations informelles peuvent être utiles, mais d'autres membres du panel d'expert-e-s peuvent mal réagir. Le mieux est donc de clarifier avec le/la Peerleader la façon de procéder avec les entretiens informels.

## **S**

### **Standards qualité**

Les directives de la CUS sont précisées sous la forme de sept standards qualité pour l'accréditation du domaine des hautes écoles universitaires. Elles sont à comprendre comme des points de références et proposent différents domaines d'examen de l'université.

Sur la base de ces standards qualité, le Réseau qualité de la CRUS a défini six **critères qualité**, plus détaillés, qui aident à la rédaction du rapport d'auto-évaluation et du rapport des expert-e-s.

## **T**

### **Tâches des expert-e-s**

L'évaluation par des expert-e-s externes indépendant-e-s de la stratégie d'assurance qualité et de sa mise en œuvre doit permettre l'encouragement du développement continu de la qualité de l'enseignement et de la recherche. L'objectif est le développement d'une culture qualité. A cette fin, les expert-e-s examinent les règles et procédures critiques existantes.

### **Téléphone**

Tou-te-s les expert-e-s sont tenu-e-s d'éteindre leur téléphone pendant les entretiens.

### **Temps**

Le temps pendant la visite sur place est très serré et le programme intense. Les entretiens avec les différents groupes d'intérêt durent en règle générale une heure et demie, et se termine par un quart d'heure pour un feedback interne entre les expert-e-s.

## **U**

### **UNES et assurance qualité**

*L'UNES a organisé la première conférence publique suisse sur le thème en 2005 et a ouvert en 2006 les négociations avec la CUS pour le pool d'accréditation étudiant. Le pool de l'UNES appartient ainsi au trois plus vieux pool d'expert-e-s d'Europe.*

*L'UNES souhaite, avec l'engagement dans le domaine de l'assurance qualité, encourager la participation critique des étudiant-e-s dans les processus internes et externes d'assurance qualité. Pour cela, l'UNES forme des étudiant-e-s à être expert-e-s externes et les propose à l'OAQ pour les Audits qualité et toutes procédures d'assurance qualité. En même temps, l'UNES est le contact des étudiant-e-s qui s'intéresse à l'assurance qualité, veulent en savoir plus à propos des audits qualité dans leur haute école, souhaitent suivre une formation pour être*

*expert-e-s externes ou ont d'autres questions à propos de l'assurance qualité.*

## **V**

### **Visite sur place**

*La visite sur place est la seconde étape de l'Audit qualité et a lieu environ quatre mois après le début de l'auto-évaluation. Pendant deux jours, le groupe d'expert-e-s s'entretient avec différent-e-s responsables et représentant-e-s des étudiant-e-s, du corps intermédiaire, de la relève académique, etc. et se construit une image du système qualité de la haute école universitaire.*

# C – Rapports d’expériences d’expertes étudiantes externes

## 1 Sarah Meyer, experte étudiante lors des Audits Qualité 2007/2008

### Préparation par l’UNES

L’accord entre l’UNES et l’OAQ a rendu possible la participation des étudiant-e-s en tant que partie du groupe d’expert-e-s dans le cadre de la visite sur place lors d’une procédure d’évaluation externe. Le nouveau pool avec des étudiant-e-s de toutes les hautes écoles suisses a permis alors de former les futur-e-s participant-e-s aux procédures d’évaluation et de les recommander à l’OAQ sur demande. J’ai pris part à une formation pour les expert-e-s étudiant-e-s en 2007. Le but de la formation était, d’un côté, de connaître les standards et les directives qualité suisses et européens ainsi que d’autres exigences en matière de qualité, du point de vue des étudiant-e-s, et, de l’autre côté, de s’exercer à une visite sur place.

### Procédure et but de l’Audit qualité, visite sur place 2008

En 2008, le deuxième tour des Audits qualité a eu lieu dans diverses hautes écoles suisses. J’ai eu l’occasion de visiter une université qui prend au sérieux l’assurance qualité interne et externe et qui, en avril 2008, a soumis un rapport d’auto-évaluation complet au groupe d’expert-e-s externes. Celui-ci a dû être lu et préparé en trois semaines. Du 19 au 21 mai 2008, j’ai rencontré les quatre autres membres du groupes d’expert-e-s externes, venant de toute l’Europe, pour trois jours de visite sur place, la visite de la haute école comme outil de l’expertise externe. L’objectif de notre expertise était d’évaluer l’évolution et l’impact du

système d’assurance qualité de l’université au niveau institutionnel ainsi qu’au niveau de l’enseignement selon les standards et directives suisses et européens d’assurance qualité, afin de déterminer si la haute école concernée remplissait les conditions préalables au droit aux contributions fédérales.

Après que le groupe ait discuté du rapport, le soir avant la visite, les rôles de chacun-e dans le groupe ont été définis ; il a été défini qui devait poser quelle question. En tant que contrôleuse des possibilités de participation étudiante, je n’étais pas sûre que ce soit mon rôle également de pouvoir poser des questions de fond et techniques. Il a été relevé par quelques membres qu’on n’était pas tout à fait sûr de mes qualifications à ce sujet. J’avais donc peur qu’il soit difficile de tenir ma position.

### Déroulement de l’Audit qualité, visit sur place 2008

Des entretiens devant le groupe d’expert-e-s ont été réalisés avec les facultés et les unités organisationnelles. Ces dernières devaient principalement répondre à des questions en lien avec le rapport d’auto-évaluation de l’université. Quelques personnes interviewées étaient un peu nerveuses, car elles n’étaient pas sûres à quel point elles pouvaient être ouvertes vis à vis des expert-e-s et ne semblaient pas non plus savoir exactement en quoi notre travail consistait. C’est une situation dans laquelle vous devez être conscient-e-s quelles sont les questions, les chances mais également les

limites de l'assurance qualité. Dans le cas décrit ici, une fois le scepticisme initial entre celles/ceux qui posaient les questions et celles/ceux qui y répondaient disparu, les interactions étaient très agréables et révélatrices. J'ai également, à l'encontre de mes peurs préalables, eu l'opportunité à la fois de jouer mon rôle d'experte étudiante mais également de poser des questions indépendamment de ce statut. Le fait que le président du groupe d'expert-e-s était très ouvert face à la participation étudiante et a souvent trouvé mon avis intéressant a certainement joué un rôle.

Lors des séances après les entretiens, je me suis principalement sentie à l'aise dans le groupe mais je devais toujours justifier mes questions et toujours préciser que mon point de vue d'étudiante était loin d'être sans importance et que je connaissais bien les approches théoriques et les instruments d'assurance qualité. Cela était sûrement lié au fait que les expert-e-s n'étaient pas habitués à côtoyer des étudiant-e-s dans un groupe d'expert-e-s et n'avaient aucune expérience avec la participation étudiante. De plus, le fait que j'étais la seule femme et la seule personne de mon âge dans le groupe a renforcé ma position « d'experte spéciale ». Cela m'a aidé que le team d'accompagnement de l'OAQ soit deux

femmes, à qui j'ai pu ouvertement me confier et qui m'ont beaucoup soutenue.

### **Suivi de l'Audit qualité, visite sur place 2008**

Le groupe d'expert-e-s a écrit un rapport à l'attention de l'OAQ sur la visite sur place. Notre groupe a déterminé que chaque membre écrirait une partie du rapport à l'attention du chef de groupe, avec nos estimations respectives, puis que ce dernier les rassemblerait en un seul rapport. Je n'ai malheureusement jamais reçu le rapport jusqu'à la publication par l'OAQ.

### **Enquête réalisée par l'OAQ**

L'OAQ a mené une enquête à l'issue du second tour, lors de laquelle les expert-e-s étudiant-e-s ont pu s'exprimer de manière indépendante sur les expériences négatives et positives dans le groupe d'expert-e-s. J'ai assisté à cette enquête. Avec le recul, la visite sur place dans le cadre des Audits qualité 2008 a été une expérience très positive et je suis convaincue que grâce à l'UNES, la participation étudiante a été institutionnalisée dans les groupes d'expert-e-s pour l'assurance qualité dans les hautes écoles depuis cette époque.

## 2 Elena Obreschkow, experte étudiante lors des Audits Qualité 2007/2008

*"Le diminutif de la participation étudiante peut être utilisé à profit »*

Si la participation, du point de vue des étudiant-e-s, est un processus de participation équitable au sein des hautes écoles, cela peut néanmoins en faire gentiment sourire certain-e-s. Il se peut que pour quelques professeur-e-s, la participation étudiante soit un élément accessoire de l'enseignement supérieur.

Ce point de vue est cependant inacceptable, d'autant plus que la participation des étudiant-e-s comme membres égaux/ales est clairement stipulée dans les dispositions relatives aux procédures d'assurance qualité.

En ce sens, la participation étudiante dans les procédures d'assurance qualité est comprise comme un facteur relevant. La perception et la façon de traiter les un-e-s et les autres dépendent fortement de la composition du groupe d'expert-e-s et il est ainsi difficile de faire des déclarations générales.

Si des étudiant-e-s sont conscient-e-s que leur présence est, sur la base de préjugés discriminants, considérée comme inutile, ils et elles peuvent montrer de par leur expérience, leurs connaissances et leurs compétences en politique de la formation que leur travail pour le groupe dans son ensemble est important et comment le groupe peut utiliser les différents rôles.

Tip: Les étudiant-e-s doivent pour cela s'assurer de pouvoir, pendant la procédure, poser leurs questions à tous les entretiens et sur divers thèmes. Ils et elles ne doivent pas être limité-e-s à poser des questions uniquement pendant l'entretien avec les étudiant-e-s, sur l'évaluation des enseignements, ou tout autre thème lié à la participation étudiante-

*"Les étudiant-e-s dans le groupe d'expert-e-s : des corps étrangers entre égaux/ales."*

Une procédure d'assurance qualité quelle qu'elle soit est un acte exigeant pour tou-te-s les participant-e-s, émotionnellement et au niveau des ressources. Les expertes et les experts portent pendant leur mandat une grande responsabilité, notamment en ce qui concerne la qualité de leur propre travail. La préparation, la réalisation et le suivi de la visite sur place forment un processus qui constitue un enjeu pour tous les membres. Finalement, tout le monde est logé à la même enseigne. Les expert-e-s étudiant-e-s, dans la procédure, font partie d'un petit groupe qui agit comme un corps étranger gênant dans la haute école. Ces circonstances facilitent le travail ensemble.

Une préparation solide par les expert-e-s étudiant-e-s, qui indique que l'on prend au sérieux le haut degré de responsabilité, permet également d'être pris-es au sérieux et écouter au sein du « groupe d'expert-e-s-corps étranger »

Tip: Sur la base de l'offre de formation de l'UNES et du réseau, les expert-e-s étudiant-e-s sont très bien préparé-e-s aux procédures. Cela vaut la peine alors, pendant la procédure, de continuer avec prendre soin de ces échanges et notamment de se préparer à d'éventuelles difficultés liées à la position délicate d'expert-e-s étudiant-e-s dans le groupe d'expert-e-s.

*"l'habit fait le moine"*

L'apparence et l'attitude sont deux facteurs qui conduisent à un jugement de nos qualités, compétences et caractéristiques. Ce jugement

peut, selon les circonstances, être tout à fait inapproprié, mais il a de l'importance pour la personne qui juge et cela demande beaucoup de travail de persuasion de briser ou réfuter ce jugement. Les expert-e-s étudiant-e-s devraient pour cela réfléchir à leur apparence. Celui ou celle qui est considéré-e comme habillé-e de manière adéquate sera le plus souvent considéré-e comme sympathique et traité-e de manière égale. On peut approuver ou rejeter

cet état de fait ; ce qui ne change pas est qu'il est pour le moment (dans le milieu académique) toujours d'actualité.

Tipp: échangez entre vous sur votre attitude et votre apparence ainsi que les attentes possibles à votre égard. Cela permet une préparation commune et vous donne de l'assurance en situation de visite sur place.

## Conclusion

Les Audits Qualité ont deux enjeux majeurs du point de vue étudiant : d'un côté, celui de s'assurer que les problématiques rencontrées par les étudiant-e-s ont un écho dans les organes dirigeants, qu'elles sont prises en compte et que des mesures sont proposées pour y remédier. La seule façon de le faire est d'assurer que la participation des étudiant-e-s est un principe réalisé dans la haute école, tout comme la participation de tous les corps de la haute école.

Le second enjeu est celui de l'interprétation des standards de qualité du point de vue étudiant et de leur application dans les hautes écoles. Pour cela, et afin de pouvoir amener un point de vue critique et pertinent, il est nécessaire de connaître d'une part le paysage suisse des hautes écoles et, de l'autre part, les textes légaux qui les concernent : les European Standards and Guidelines (ESG), desquels découlent nos standards, mais également les directives en matière d'assurance qualité et les principes de Bologne, qui ont passablement modifié le paysage de la formation en Suisse et dont l'application dans les hautes écoles est diverse et variée.

Être un-e bon-ne expert-e étudiant-e, c'est finalement pouvoir apporter un regard critique et constructif sur un système autre que celui que nous connaissons, de par l'expérience et la remise en question de son propre système et dans le cadre des différentes directives

européennes et suisses sur l'assurance qualité. Cela signifie respecter les différences entre les hautes écoles, et utiliser ses connaissances et son expérience pour trouver d'autres pistes d'amélioration.

Le but de l'assurance qualité est d'implémenter des mécanismes qui permettent une amélioration constante des différents domaines constitutifs d'une haute école, mais également de faire connaître ces mécanismes pour que les personnes y prennent part. En ce sens, une solution top-down a très peu de chances de réussir ; un bon système d'assurance qualité est un système participatif dont ensuite, l'implémentation doit venir de la direction en fonction des inputs des différents corps de la haute école. Développer une culture qualité c'est offrir à chacun-e la possibilité de pouvoir s'engager pour améliorer les choses.

En ce sens également, et afin de s'assurer que le processus est valorisé, la transparence est un élément central. Les différents rapports devraient, dans le respect de la protection des données, être accessibles à toutes et tous afin d'avoir une base de remise en question.

Au final, l'UNES porte une grande importance l'implication étudiante dans les Audits Qualité car cela offre au processus la possibilité d'avoir un point de vue actuel et critique de la plus grande communauté concernée par la qualité d'une haute école : les étudiant-e-s.

## Références

Blättler Andrea, Imobersteg Rahel et Schuler Anja (Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES)), *Processus internes des hautes écoles dans les Audits qualité 2013-2014*, VSS-UNES, 2013.

[www.vss-unes.ch/wp-content/uploads/2014/04/Handout-AQ-interne\\_Q-Audits-2013-15\\_f.pdf](http://www.vss-unes.ch/wp-content/uploads/2014/04/Handout-AQ-interne_Q-Audits-2013-15_f.pdf)

(22.04.2014).

*Directives de la Conférence universitaire suisse du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité)* (RS 414.205.2) du 7 décembre 2006 (Etat le 1er janvier 2013)

<http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070414/index.html> (22.04.2014).

*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)* (Etat au 1er janvier 2013)

<http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995354/201301010000/414.20.pdf> (22.04.2014).

*Loi fédérale 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) du 30 septembre 2011*

<http://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2011/6863.pdf>

(22.04.2014).

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) (2008/2009) : *Rapports finaux des Audits qualité 2007/2008*.

[http://oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals\\_fr\\_php.php](http://oaq.ch/pub/fr/Rapportsfinals_fr_php.php) (22.04.2014)

Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) (2012). *Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012*.

<http://www.oaq.ch/pub/fr/InstrumentsQA1314.php> (22.04.2014).

Schneijderberg, Christian (Union des étudiant-e-s de Suisse (VSS-UNES)) 2008: *Merkblatt Nr. 1 des Studentischen Akkreditierungspools: Leitlinien zur Analyse der Selbstevaluation und Interviews bei Evaluationen und Akkreditierungen*.

# Début des audits qualité

Chère lectrice, cher lecteur,

Nous nous réjouissons de vous transmettre cette première newsletter sur les audits qualité, destinée principalement aux sections et aux personnes intéressées par l'assurance qualité.

La newsletter « audits qualité » nous permet de vous informer régulièrement sur le troisième tour des audits, de ce que fait l'UNES dans ce domaine et de son rôle dans le processus. Elle nous permet également de vous présenter la toile de fond de l'assurance qualité ; dans cette newsletter, il sera ainsi question des lignes directrices européennes en matière d'assurance qualité (ESG).

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

## Audits qualité 2013/2014

En 2013 et 2014, toutes les universités et les EPF vont passer des audits qualité. Il s'agit de la partie externe de l'assurance qualité : il est ainsi vérifié si les systèmes internes d'assurance qualité des hautes écoles correspondent aux lignes directrices d'assurance qualité de la CUS (disponibles [ici](#)). Ces audits qualité sont obligatoires et nécessaires pour obtenir un soutien financier de la Confédération (Art. 7 et 11 LAU.RS 414.20).

Les étudiant-e-s ont un rôle important dans le processus d'assurance qualité. Ils/elles ont trois rôles participatifs : deux rôles internes tout d'abord, ils/elles participent activement au comité de pilotage qui s'occupe du rapport d'auto-évaluation, à savoir l'évaluation interne du système d'assurance qualité de la haute école. De plus, les étudiant-e-s font partie des corps interviewés par les expert-e-s externes. A l'externe enfin : un-e étudiant-e appartient au groupe des cinq expert-e-s externes qui visite la haute école pendant deux jours et demi, s'entretient avec les différents corps de la haute école et écrit un rapport basé sur les entretiens et le rapport d'auto-évaluation.

Les audits qualité offrent ainsi la possibilité aux étudiant-e-s de donner leur point de vue et de partager leurs préoccupations sur le fonctionnement de leur haute école. Pour que cette tâche importante puisse être effectuée et pour offrir le meilleur soutien aux étudiant-e-s qui participent à ces audits, l'UNES, en collaboration avec l'OAQ (Organe d'accréditation et d'assurance qualité), a présenté un projet au SEFRI (Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation).

## Workshop « domaine interne des audits qualité »

L'UNES a présenté un projet au SEFRI en automne dernier. L'objectif du projet « audits qualité » est de promouvoir la participation étudiante à tous les niveaux, ainsi que de transmettre des compétences et du savoir sur les audits qualité et

l'assurance qualité. Nous sommes aujourd'hui dans la première phase du projet. En ce sens, l'UNES a organisé un workshop à Berne le 2 mars 2013 sur le domaine interne des audits qualité.

Douze représentant-e-s très motivé-e-s des sections de l'UNES ont participé au workshop. Le but était de préparer les étudiant-e-s pour les processus internes des audits qualité. L'accent était donc mis sur le rapport d'auto-évaluation et la composition du groupe d'étudiant-e-s interviewé-e-s. Ces deux points ont été discutés et travaillés à travers les inputs des différent-e-s intervenant-e-s et un travail en groupes.

Le Hand-out «Processus internes dans les hautes écoles pour les audits qualité 2013-2014» a été présenté et discuté. La publication présente les différents niveaux de possibilités de participation étudiante et apporte des conseils utiles pour les étudiant-e-s. Le Hand-out sera bientôt disponible sur le site internet de l'UNES, en français et en allemand.

## **European Standards and Guidelines (ESG)**

Les directives d'assurance qualité qui sont appliquées dans les hautes écoles (directives de la CUS) ont été élaborées à partir des European Standards and Guidelines (ESG). Ces standards sont une base européenne sur laquelle les pays devraient se référer pour édicter des règles nationales en matière d'assurance qualité.

### **Arrière-plan**

Si le processus de Bologne a conduit à des ajustements dans les systèmes des hautes écoles (ECTS, Bachelor/Master, etc. sont quelques exemples que nous pouvons donner), l'unification européenne concerne également le domaine de l'assurance qualité, qui est alors à comprendre comme partie intégrante du Processus de Bologne.

Les ministres des Etats signataires ont très vite relevé qu'il n'y avait pas de réglementation uniforme concernant les aspects techniques de l'assurance qualité.

Pour cette raison, les ministres ont demandé au European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), dans le Communiqué de Berlin du 19 septembre 2003, "en partenariat avec l'EUA (universités), l'EURASHE (UAS) et l'ESIB (étudiant-e-s), de fixer un ensemble de normes, procédures et lignes directrices pour développer l'assurance qualité"[1].

Ces dernières ont été rédigées par l'ENQA, en collaboration avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESIB (entre-temps ESU) et publiées en 2004 sous le nom de "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" (ESG). Les ESG contiennent un ensemble de standards techniques de l'assurance qualité et des directives pour leur application.

Les ESG ont un impact majeur sur les systèmes d'assurance qualité, au niveau national et local. La plupart des standards nationaux de l'assurance qualité sont étroitement liés au ESG. Les ESG n'ont pour l'instant qu'une influence partielle sur l'assurance qualité, ce que critique le European Students Union (ESU)[2].

Actuellement, les ESG sont retravaillés par l'ENQA, en collaboration avec l'EUA, l'EURASHE et l'ESU. Les "nouvelles" ESG devraient être publiées en 2014.

[1] <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=43>

[2] <http://www.esu-online.org/news/article/6068/ESU-consultation-report-of-the-MAP-ESG-project/>

Pour l'UNES

Annina Grob, Secrétaire générale

Friedrich Stucki, Responsable pour le pool d'accréditation de l'UNES

Marius Wiher, Co-président de la CIS

Mélanie Glayre, Comité exécutif UNES

# Les audits qualité 2013/14 - un rapport intermédiaire

Chère lectrice, cher lecteur,

Le temps a passé depuis la dernière newsletter et nous avons maintenant quelques étapes derrière nous. Les visites sur place ont déjà eu lieu dans plusieurs hautes écoles et nous nous réjouissons particulièrement de vous informer, dans cette newsletter, de l'état actuel des choses.

Vous trouverez pour commencer une petite description des Audits qualité et du rôle des étudiant-e-s et de l'UNES dans ces processus.

La newsletter s'adresse en premier lieu aux sections de l'UNES et aux intéressé-e-s.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

En 2013 et 2014, toutes les universités et les EPF vont passer des audits qualité. Il s'agit de la partie externe de l'assurance qualité : il est ainsi vérifié si les systèmes internes d'assurance qualité des hautes écoles correspondent aux lignes directrices d'assurance qualité de la CUS (disponibles [ici](#)). Ces audits qualité sont obligatoires et nécessaires pour obtenir un soutien financier de la Confédération (Art. 7 et 11 LAU.RS 414.20).

Les étudiant-e-s jouent un rôle important dans le processus d'assurance qualité. Ils/elles ont trois possibilités de participation. D'un côté d'abord dans la partie interne des Audits qualité : les étudiant-e-s, en tant que membres du groupe d'auto-évaluation, participent à la constitution du rapport d'auto-évaluation. Ce dernier amène de manière critique le propre système d'assurance qualité de la haute école sous la loupe. De plus, un entretien avec les étudiant-e-s fait partie des entretiens menés auprès des corps représentatifs de la haute école lors de l'expertise externe.

Du côté externe enfin : un-e étudiant-e appartient au groupe des cinq expert-e-s externes qui s'entretient avec les différents corps de la haute école. Sur la base de ces entretiens et du rapport d'auto-évaluation, le groupe d'expert-e-s écrit un rapport avec leurs recommandations et résultats.

Les audits qualité offrent ainsi la possibilité aux étudiant-e-s de donner leur point de vue et de partager leurs préoccupations sur le fonctionnement de leur haute école. Nous souhaitons mettre en évidence les résultats de cette mission dans cette newsletter.

## Visites sur place et Feedback

La visite sur place a eu lieu dans huit des douze universités et EPF (Uni de Zürich, EPF Zürich, Uni de Lausanne, Uni de Lucerne, HSG, USI, Uni de Berne, Uni de Neuchâtel) et d'autres hautes écoles vont bientôt les accueillir (Uni de Bâle, Uni de Fribourg). Les dernières visites sur place auront lieu en novembre 2014 à l'EPFL et à

l'Uni de Genève.

En collaboration avec l'OAQ (Organe pour l'accréditation et l'assurance qualité), nous avons pu trouver et préparer les étudiant-e-s expert-e-s externes pour toutes les procédures.

Les retours que nous avons reçus de nos expert-e-s font part d'une expérience passionnante, éducative et parfois exigeante. L'OAQ de même que les hautes écoles sont très contentes du travail professionnel de nos expert-e-s.

## **Ateliers sur les domaines interne et externe des audits qualité**

En 2013 et 2014, nous avons, en collaboration avec l'OAQ, réalisé deux ateliers de formation sur le domaine interne des Audits qualité (mars et juin 2013) et deux ateliers sur le domaine externe (juillet 2013 et février 2014). Les étudiant-e-s ont été préparé-e-s à leur rôle dans les différents processus internes et externes de l'Audit qualité de même que formé-e-s dans le domaine de l'assurance qualité.

L'accent a ainsi été mis, pour la formation sur le domaine interne des Audits qualité, sur le rapport d'auto-évaluation et la composition du groupe d'étudiant-e-s interviewé. Cela a été partagé, discuté et travaillé à travers les inputs de différent-e-s référent-e-s et à travers un travail en groupes.

En outre, la brochure « Processus internes des Audits qualité 2013/2014 » a été présentée et discutée. La brochure présente les différents niveaux de participations possibles pour les étudiant-e-s ainsi que des conseils utiles.

Le but des ateliers sur le domaine externe des Audits qualité était de préparer les étudiant-e-s à leur participation en tant qu'expert-e-s externes. En plus d'une introduction aux principes de base et à l'histoire de l'assurance qualité, la situation d'une visite sur place a été simulée lors d'un jeu de rôle. Cela a permis aux futur-e-s expert-e-s externes d'acquérir un peu de pratique et de prendre conscience des difficultés et des incertitudes éventuelles. Des rapports d'expérience d'ancien-ne-s expert-e-s ont complété le programme et permis aux participant-e-s de poser leurs questions brûlantes et obtenir un certain nombre de conseils.

Nos ateliers de formation sont achevés et ont été suivi en tout par plus de 42 personnes. Les retours sont en grande majorité positifs. Le jeu de rôle et les rapports d'expérience ont été les parties les plus appréciées. Les documents d'information nt également été appréciés.

## **Handouts**

Dans le cadre du Projet Audits qualité 2013/2014, l'UNES a publié deux brochures afin de soutenir les sections et les étudiant-e-s impliqué-e-s dans un Audit qualité.

La brochure « Processus internes des Audits qualité 2013/2014 », écrite par Andrea Blättler en collaboration avec Rahel Imobersteg et Anja Schuler, explique les procédures d'assurance qualité sur la base des Audits qualité. Il s'agit d'une part des aspects théoriques et historiques de l'assurance qualité et, d'autre part, d'une analyse critique des processus d'assurance qualité dans les hautes écoles, afin de

montrer comment nous sommes arrivé-e-s à mener des Audits qualité dans nos hautes écoles.

De même, la brochure fournit des explications sur les bases juridiques et procédurales des Audits qualité, et donne aux étudiant-e-s des conseils pratiques pour leur participation au groupe d'auto-évaluation ou aux personnes interviewées.

La brochure « Processus externes des Audits qualité 2013/2014 » peut être considérée comme un prolongement ou une extension de la brochure sur le domaine interne. En ce sens, elle se concentre principalement sur les tâches des expert-e-s externes et les exigences de ces dernières. Elle contient notamment un ABC pour les expert-e-s étudiant-e-s ainsi que des rapports d'expérience d'expert-e-s étudiant-e-s des Audits qualité 2007/2008.

Les deux brochures peuvent être téléchargées sur notre site internet :

<http://www.vss-unes.ch/qualitaetssicherung-und-akkreditierung/dokumente-und-links/?lang=fr>

Pour l'UNES

Anna Diehl, Responsable pour le pool d'accréditation de l'UNES  
Mélanie Glayre, Membre de la Direction