

---

<b>Audits 2008 – Rétrospectives et perspectives</b>	<b>2</b>
<b>Audit Qualité: Quel intérêt pour l'Institution?</b>	<b>3</b>
<b>Possibilities, Improvements, Future Prospects</b>	<b>4</b>
<b>Systemakkreditierung in Deutschland</b>	<b>5</b>

---

 Editorial

## Quality Audits 2008

En 2008, les systèmes d'assurance qualité de toutes les hautes écoles universitaires de Suisse ont été passés en revue. La présente édition de la Newsletter est consacrée à ce sujet que sont les «audits de qualité».

La méthode adoptée pour les procédures d'audits de qualité prend en compte les standards internationaux. Environ 50 experts internationaux ont participé aux évaluations. Les résultats font la preuve du bon niveau des systèmes internes de contrôle de la qualité des universités suisses. Ils ont démontré que les recommandations des experts lors du premier cycle d'audits en 2004 ont été mises en œuvre partout. Les procédures ont été bien acceptées par les hautes écoles concernées. Le rapport de situation de l'Université de Lausanne (article de M. Lanarès dans cette Newsletter)

montre de façon exemplaire que ces audits favorisent non seulement la transparence dans le domaine des différents efforts de qualité des hautes écoles, mais aussi que les résultats contribuent au développement des hautes écoles et peuvent donner naissance à une culture de la qualité durable. Un autre avantage de cette méthode est qu'il s'agit d'une procédure de bon rapport coût/utilité, qui respecte l'autonomie des institutions dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services. Pour ces raisons et au vu de ce bilan intermédiaire positif, de nombreux pays européens ont commencé à introduire des systèmes d'assurance qualité externes similaires à ceux de la Suisse. Le rapport venant d'Allemagne (article de M. Grimm) montre que l'on envisage de remplacer le système d'accréditation systématique des programmes, plutôt pesant,

par une accréditation des systèmes (Systemakkreditierung).

Les procédures institutionnelles de la Suisse sont actuellement considérées au niveau international comme un exemple de «best practices». Notre pays peut à juste titre en être fier. Cependant nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers, car il importe que l'assurance qualité externe continue à se développer activement et ne tombe pas dans un automatisme bureaucratique. Au vu des réactions nombreuses et différenciées émanant des institutions et des experts impliqués (article de M. Woodhouse et Mme Kristoffersen) par rapport aux audits de qualité, nous allons pouvoir bâtir ensemble un avenir constructif. Nous nous en réjouissons!

Rolf Heusser, directeur de l'OAQ

## Audits de 2008 – Rétrospectives et perspectives

En 2008, l'OAQ a réalisé son second cycle d'audits de qualité dans les hautes écoles universitaires suisses, qui, fait nouveau, comprenait également l'examen de l'EPFZ et l'EPFL. Les consultations menées dans les institutions concernées et parmi les experts fournissent des clés précieuses pour l'avenir.

Conformément aux directives de la Conférence Universitaire Suisse, dans ce second cycle de procédures, l'on a examiné, non seulement l'assurance qualité au niveau institutionnel, mais aussi sa mise en œuvre dans l'enseignement prodigué dans certaines filières d'études représentatives, choisies à cet effet. Le premier cycle d'audits de qualité, qui s'est déroulé en 2003/2004, était surtout un état des lieux des différents systèmes et mesures d'assurance qualité des universités suisses. Les directives d'assurance qualité de la CUS ont servi de base au nouveau cycle d'audits 2007/2008. Les exigences minimales posées à un système d'assurance qualité y sont décrites dans sept standards.

Les procédures d'audit de qualité se déroulent en trois étapes conformément aux usages internationaux. Une phase d'autoévaluation est suivie d'une visite sur place donnant lieu à une évaluation externe par un groupe d'experts. En se fondant sur le rapport d'experts, l'OAQ rédige alors un rapport final pour le Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche (SER). Les rapports finaux sont publiés sur le site internet de l'OAQ.

### Objectif: amélioration de la qualité

Les procédures d'audit de qualité ne sont pas seulement censées être un instrument de contrôle de la qualité, mais aussi contribuer à l'amélioration de cette dernière. C'est pourquoi la phase d'autoévaluation est très importante pour les hautes écoles (HE), puisque c'est l'occasion d'une réflexion et d'un développement internes.

Les visites sur place se sont déroulées en avril et en mai 2008. Des groupes d'experts composés de cinq personnes se sont ren-

dués dans les HE universitaires. Un membre de ce panel d'experts est un étudiant. Pendant trois jours, ces derniers ont pu s'entretenir avec les représentants les plus divers de ces HE. La visite se termine par un débriefing, qui permet aux experts de faire part de leurs premières impressions et de donner un bref feedback à la HE universitaire visitée.

### Enquête de satisfaction

Au terme de chaque procédure, l'OAQ procède à une enquête de satisfaction, aussi bien auprès des HE universitaires que des experts. Le résultat de cette consultation présente de façon générale un tableau positif. Les HE universitaires considèrent que le processus d'autoévaluation est particulièrement utile et précieux. Le groupe d'experts, de façon générale, était considéré comme bon. Le fait d'ouvrir ce groupe à un étudiant a été particulièrement salué. Ce qui a fait l'objet d'une critique, ce sont les thèmes discutés pendant la visite, qui selon les HE universitaires ne correspondaient pas toujours aux objectifs des audits de qualité.

Le cadre et les bases de l'audit de qualité ont été qualifiés de suffisants et clairs. Toutefois les différents standards ont été considérés comme peu précis et incomplets. Les instruments d'accompagnement de l'OAQ ont reçu un accueil mitigé, en particulier les commentaires de l'OAQ sur les standards, servant d'aide à l'interprétation, qui ont été évalués de façon plutôt critique par les HE universitaires.

### Perspectives des experts

Les experts ont considéré que les procédures d'audit de qualité de l'OAQ étaient bonnes dans leur ensemble. La communi-

cation avec l'OAQ a été particulièrement appréciée, alors que certains auraient souhaité une séance de préparation plus longue (voir l'article de Dorte Kristoffersen / David Woodhouse). Contrairement aux HE universitaires, les experts ont considéré que les instruments d'accompagnement de l'OAQ étaient des aides utiles. Les experts ont fait part de leurs critiques face à l'examen des exemples d'application au niveau des filières d'études. De façon générale, la fonction des exemples de filières d'études ne leur semblait pas toujours claire. Le temps alloué à la partie institutionnelle de l'audit et celui imparti à celle concernant les filières d'études a également fait l'objet de critiques.

Les résultats obtenus lors des audits constituent une base précieuse pour poursuivre le développement de toutes les procédures de contrôle de la qualité de l'OAQ et contribuent ainsi à l'amélioration continue des processus. Il faudra repenser la procédure d'examen des exemples de filières d'études, pour que les HE universitaires aussi bien que les experts puissent en tirer le bénéfice maximum.

Stephanie Maurer,  
collaboratrice scientifique de l'OAQ

*Les rapports finaux sont publiés sur le site internet de l'OAQ: [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)*

## Audit Qualité: Quel intérêt pour l'Institution?

Le vice-recteur de l'Université de Lausanne, Jacques Lanarès, revient sur le deuxième cycle d'audits qualité. Il présente ci-dessous les intérêts d'un tel exercice du point de vue d'une Institution évaluée.

L'ensemble des Universités et Ecoles Polytechniques Fédérales a été soumis en 2008 à un audit externe de leurs systèmes Qualité («Quality Audits»). La nécessité accrue de rendre des comptes («accountability») va de pair avec l'autonomie croissante accordée aux Hautes Ecoles et l'Audit Qualité s'inscrit dans ce contexte. Cette démarche vise avant tout à démontrer que, grâce au système Qualité mis en place, la Haute Ecole remplit les conditions lui permettant de bénéficier des subventions fédérales. Toutefois, au-delà de l'obligation légale, il est intéressant de s'interroger sur l'intérêt de l'exercice pour une Haute Ecole. C'est le point de vue d'une institution, l'Université de Lausanne, sur cette question que nous résumons ici sans aucune intention d'exhaustivité. Nous avons choisi de mettre l'accent sur trois notions clés: Développer la Culture, apprendre, accroître la transparence.

### **L'intérêt du modèle: favoriser le développement d'une Culture Qualité**

Un des grands intérêts de l'Audit Qualité réside dans ses fondements conceptuels et méthodologiques qui laissent une marge de manœuvre significative à l'Institution. En effet, l'approche choisie en Suisse consiste à demander aux Universités et Ecoles Polytechniques d'avoir un système Qualité adéquat (i.e conforme aux 7 standards qualités définis au niveau national), qui fonctionne réellement, sans pour autant imposer une démarche spécifique (par exemple, Certification ISO) ou commune à toutes les Hautes Ecoles. Cette approche est très intéressante car chaque institution a la possibilité, lorsqu'elle élabore ou consolide son système Qualité, de tenir compte de sa logique de fonctionnement interne et de la culture institutionnelle qui lui est spécifique, notamment en matière de Qualité. Les membres de la communauté univer-

sitaire peuvent ainsi mieux comprendre et s'approprier les démarches Qualité développées puisqu'elles sont bâties sur des fondations existantes. En permettant l'insertion institutionnelle des démarches, l'Audit Qualité favorise l'établissement d'une Culture Qualité, seule garante des effets réels et à long terme des mesures Qualité sur l'enseignement, la recherche et les services.

### **Une occasion d'apprendre et de redynamiser**

Un des aspects essentiels de l'Audit Qualité est l'exercice d'auto-évaluation qui permet d'inscrire cette démarche d'évaluation dans une logique d'organisation apprenante. En effet, l'auto-évaluation est l'occasion d'avoir une autre perspective sur le système Qualité et son évolution. Elle offre la possibilité de prendre du recul, de changer de niveau d'analyse et de porter un regard global sur l'ensemble des décisions prises et sur les activités réalisées jour après jour. La vision d'ensemble qui s'en dégage aide à faire le point sur le chemin parcouru, à identifier les priorités de développement. Cet exercice donne l'occasion de vérifier la pertinence et la cohérence du système Qualité. Il permet d'autre part de s'assurer que les mesures développées sont en adéquation avec les valeurs qui constituent la Culture Qualité de la Haute Ecole. Les ajustements envisagés à la fin de l'auto-évaluation, contribuent à renforcer cette cohérence. Développer une Culture Qualité suppose à la fois un approfondissement de la compréhension de la Culture Qualité et un accroissement du nombre de personnes qui adhèrent aux valeurs de cette Culture. Dans cette perspective, l'auto-évaluation contribue à réactiver l'intérêt et l'implication des membres de la communauté pour ces questions.

### **Accroître visibilité et transparence**

Un risque de l'auto-évaluation est naturellement de sombrer dans l'auto-satisfaction et de tourner en rond dans l'amélioration du système. L'évaluation externe, en offrant une sorte de miroir à l'institution permet d'éviter cet écueil. Ce regard extérieur a un autre bénéfice important dans la mesure où il peut constituer une reconnaissance du travail effectué. Il «témoigne» auprès des autorités et de toutes les parties prenantes de l'importance accordée à ces questions et des résultats obtenus en la matière. L'Audit Qualité peut donc ainsi contribuer à une meilleure visibilité des efforts entrepris et accroître la transparence du fonctionnement des universités.

L'Audit Qualité exige un investissement très important de la Haute Ecole. Cette activité demande beaucoup de temps et nécessite l'implication de nombreuses personnes mais, ainsi que cela a été brièvement évoqué, l'Institution peut en tirer parti pour son développement. Toutefois, cela n'est possible que si les modalités prévues accordent suffisamment de place à l'approche spécifique de l'institution et à sa Culture Qualité. C'est possible dans le contexte actuel et il est crucial que cette perspective demeure dans le futur environnement légal de l'enseignement supérieur.

Jacques Lanarès,  
vice-recteur «valorisation et qualité» de  
l'Université de Lausanne

## Possibilities, Improvements, Future Prospects

The authors of this article, Dorte Kristoffersen (HKCAAVQ) and David Woodhouse (AUQA), have been members or chairs of review panels of Swiss universities for OAQ. The following observations draw on their experience.

The Swiss higher education sector is well-established, and it is nowadays essential for higher education systems to include a thorough quality assurance structure. OAQ is to be commended for setting up such a quality structure and bringing all universities under it. This system has many good features. These include having international members of the review panels and, as recommended by the European Standard and Guidelines, including student members on the panels.

For the second round of audits, OAQ has developed audit standards to provide a common framework and point of reference for institutions and panels alike. In principle they should also ensure a higher level of consistency across the audits. In its forward planning, OAQ should consider how to continue to revise the process so it remains new enough to be engaging and valuable but without overloading the institutions with the need to respond to radically different requirements. OAQ provides a clear timeline for the various stages in the audit process and (in the authors' experience) adheres to them. The short timelines should facilitate the follow-up to the report. The panels found that they were well supported, and that OAQ ensured the arrangements ran smoothly.

### Planning

There are revisions that OAQ could make to its operations that might improve the system further. It could make clearer to chairs and panels what are the parameters – what can/cannot be changed. OAQ could be more strict with panel members and ensure they know that they must read, prepare and comment on the material that they receive.

OAQ is best placed to advise its panels on whether it is worth taking the time to visit another site/campus during the visit (though

of course the final decision will be the panel's). Also, the program for the visit to the institution should allow for longer interview sessions and more panel discussion time. The longer sessions allow more extensive and detailed investigation, and the panel review allows the panel to engage with the evidence it is accumulating.

If it is possible to do this, panels should have more than an hour together before the first meeting – they need at least a day. The first half should function as training, and the second half as planning for the audit. This will assist the panel to operate as a group rather than as collocated individuals. More preparation can be done prior to the visit, and thus the first meeting of the panel, such as exchanging comments on the self-evaluation report. Even with less than a day's preparation, more pre-visit preparation could facilitate the panel's work to formulate topics and questions for the interview sessions and the division of labour between the panel members. During this time, the investigation intended for each interview session can be planned more precisely in advance.

OAQ could usefully brief panel members on their expectations not only in terms of the process and the outcomes but also on practical details such as preparing the oral feedback, commendable questioning techniques, policies for request for additional information and basic do's and don'ts when conducting a site visit. The OAQ handbook and the audit standards provide information to institutions on the requirements for the self-evaluation report but they are silent about supporting information to underpin the claims in the report or provide examples of the practices presented. A policy on provision of evidence is needed. Without such a policy the rigor of the analysis of the various panels may differ considerably and affect consistency. Linked to the

### **Contributions en langue étrangère**

*Les textes des auteurs invités sont publiés en langue originale. Merci de votre compréhension.*

*La rédaction*

question of evidence, some basic rules about the material a panel can request would help align the expectations of the parties in the process.

### **Specifics**

The audit standards have been developed in a collaborative approach with the involvement of all universities. The standards outline the expectation in relation to the topics included such as Communication, Human Resources etc. The Standards are silent however about the quality assurance philosophy they are based on. For example, is the university expected to have a quality management system in place or can quality assurance be based entirely on joint principles without specific objectives, processes, expected outcomes or targets? As an audit is an assessment of the auditee's internal ability to assure its own quality the underpinning quality assurance philosophy and mechanisms are important.

For an institution to gain best value from the audit, it needs to engage whole-heartedly with the process. Its own self-review will be a major learning exercise, and the seniority and knowledge of education and quality assurance of the panels ensure that their validation will add further value. Part of this engagement should include an openness to the panel's investigation. In the authors' experience, Swiss institutions are willing to engage in the OAQ process.

Dorte Kristoffersen, HKCAAVQ  
David Woodhouse, AUQA

# Systemakkreditierung in Deutschland

Geringere Kosten, kleinerer Aufwand, grössere Eigenverantwortung der Universitäten: Reinhold R. Grimm, Vorsitzender des Akkreditierungsrates, über die Vorteile der in Deutschland neu eingeführten Systemakkreditierung gegenüber der Programmakkreditierung.

In Deutschland wird gegenwärtig der Übergang von einer allzu detailgesteuerten Variante der Programmakkreditierung zu einer Form institutioneller Akkreditierung erprobt: Die «Systemakkreditierung» wird in den nächsten Jahren die gewohnten Formen der «Programmakkreditierung» mehr oder weniger ablösen oder doch entscheidend verändern. Mit dieser Korrektur unbestreitbarer bürokratischer Fehlentwicklungen tritt die Studienreform wieder in den Mittelpunkt des Bologna-Prozesses.

## Erfahrungen aus über 4000 Verfahren

Inzwischen haben über 4000 Bachelor- und Masterstudiengänge deutscher Universitäten und Fachhochschulen das Akkreditierungsverfahren erfolgreich durchlaufen. Dabei wurden viele Studiengänge umfassend überarbeitet und neue Studienangebote entwickelt. Gleichwohl stossen Aufwand und Kosten der durchzuführenden Akkreditierungs- und Reakkreditierungsverfahren auf starken Widerstand.

## Kosten und Aufwand vermindert

Der programmbezogene Akkreditierungsansatz überprüft zwar die Qualität jedes einzelnen Studiengangs, überfordert jedoch angesichts der grossen Zahl noch zu akkreditierender und regelmässig zu reakkreditierender Studiengänge das deutsche Akkreditierungssystem. In der neuen Systemakkreditierung können Universitäten und Fachhochschulen die Qualitätsverantwortung für ihre Studiengänge selbst übernehmen, unnötige finanzielle Mehrbelastungen vermeiden und die kontinuierliche Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre in eigener Verantwortung erreichen. Institutionelle Formen der Akkreditierung vermindern den Aufwand, ohne die Qualität des Verfahrens und der Studiengänge zu gefährden.

## Kriterienkatalog

Anders als in der Programmakkreditierung, die die Qualität eines Studiengangs unmittelbar zertifiziert, begutachtet die Systemakkreditierung, ob Steuerungsprozesse und Strukturen einer Hochschule in Studium und Lehre die an vorgegebene Kriterien gebundene Qualität ihrer Studiengänge dauerhaft und verlässlich gewährleisten. Die erfolgreiche Systemakkreditierung bescheinigt den Hochschulen, dass ihr Qualitätssicherungssystem im Bereich von Studium und Lehre die Qualifikationsziele und die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge gewährleistet. Dabei werden vom Akkreditierungsrat den Agenturen keine konkreten Detailvorgaben, wohl aber ein verbindlicher Katalog von Anforderungen vorgegeben, denen das von einer Universität oder einer Fachhochschule entwickelte Qualitätssicherungssystem genügen muss. So sind die Qualifikationsziele der Studiengänge kontinuierlich zu überprüfen.

Personelle und sächliche Ressourcen sollen Nachhaltigkeit gewährleisten; ein Berichtssystem die Entwicklung und Durchführung von Studiengängen, die Massnahmen der Qualitätssicherung und ihre Ergebnisse und Wirkungen dokumentieren. Am internen Qualitätssicherungssystem sind Lehrende und Studierende, Absolventen, Vertreter der Berufspraxis und des Verwaltungspersonals zu beteiligen; interne und externe Evaluationen sind von unabhängigen Instanzen und Personen vorzunehmen.

## Die Stichproben-Methode

Stichproben überprüfen im Verfahren der Systemakkreditierung die Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems der Hochschule: Vorgesehen sind horizontale Querschnittsuntersuchungen studiengangbezogener Merkmale («Merkmalsstichprobe»

## Contributions en langue étrangère

*Les textes des auteurs invités sont publiés en langue originale. Merci de votre compréhension.*

*La rédaction*

und vertiefte Begutachtungen einzelner Studiengänge («Programmstichprobe»). Gegenstand der Merkmalsstichprobe können zum Beispiel die Qualifikationsziele, die studentische Arbeitsbelastung oder die Einhaltung der Rahmenvorgaben für Leistungspunkte und die Modularisierung von Studiengängen sein. Mit diesen Stichproben wird keine Detailsteuerung von aussen angestrebt, vielmehr geht es ausschliesslich um die Überprüfung, ob die auf Studium und Lehre ausgerichteten Steuerungsprozesse und die interne Qualitätssicherung der Hochschule zu Studiengängen führen, die qualitativ hochwertig sind und sämtliche formalen Vorgaben umsetzen.

Die Ergebnisse der beiden Stichproben spielen eine wichtige Rolle im Verfahren der Systemakkreditierung, da sie für die Beurteilung der Wirksamkeit auf der systemischen Ebene und damit der Effektivität des hochschulinternen Qualitätssicherungssystems der Hochschule herangezogen werden.

Als neue Verfahrenskomponente führte der Akkreditierungsrat eine Stichprobe zur Überprüfung der Wirksamkeit der internen Qualitätssicherung in der Halbzeit des Akkreditierungszeitraums ein. Diese Stichprobe dient in erster Linie der Unterrichtung der Hochschule. Auch wenn sich aus der Halbzeitstichprobe keine direkten Konsequenzen für die Akkreditierungsentcheidung ergeben, sollte ihre Bedeutung

nicht unterschätzt werden, weil die Hochschule in der Reakkreditierungsphase über die Konsequenzen berichtet, die aus den Ergebnissen der Halbzeitstichprobe gezogen wurden.

### **Keine Auflagen**

Für das Begutachtungsverfahren, das neben der Bewertung der schriftlichen Unterlagen zwei Begehungen vorsieht, bestellt die von der Hochschule gewählte Agentur eine Gutachtergruppe, die sich aus drei Mitgliedern mit Erfahrung auf dem Gebiet der Hochschulsteuerung und der hochschulinternen Qualitätssicherung, einem studentischen Mitglied mit Erfahrungen in der Hochschulselbstverwaltung und der Akkreditierung sowie einem Mitglied aus der Berufspraxis zusammensetzt; eines der Mitglieder kommt aus dem Ausland. Im Gegensatz zur Programmak-

### **OAQ: Accréditation en Allemagne**

*L'OAQ a déposé une demande auprès du Conseil d'Accréditation en vue de déployer ses activités d'accréditation en Allemagne.*

*Après un examen approfondi, le Conseil d'Accréditation Allemand (Akkreditierungsrat) a autorisé l'OAQ à exercer ses activités en Allemagne. Ainsi l'OAQ est-il la première Agence étrangère autorisée à accréditer des programmes et des systèmes en Allemagne.*

*Pour tout complément d'information: [www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)*

kreditierung, die häufig zu einer Akkreditierung mit Auflagen führt, sieht die Systemakkreditierung nur eine positive Akkreditierungsentscheidung, eine Aussetzung des Verfahrens oder eine Versagung der Akkreditierung vor.

Reinhold R. Grimm,  
Vorsitzender des Akkreditierungsrates  
(Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland)

Impressum  
Numéro 6

Editeur:  
Organe d'accréditation et d'assurance  
qualité des hautes écoles suisses (OAQ)  
Falkenplatz 9  
CH-3001 Berne

[info@oaq.ch](mailto:info@oaq.ch)  
[www.oaq.ch](http://www.oaq.ch)

Rédaction:  
Petra Lauk Kwasnitza  
Monika Risse Kuhn

Traduction:  
Anne Wölfli-Keller