

Berne, le 5 janvier 2009

## **Introduction pour la publication des rapports finaux de l'OAQ sur les audits de qualité 2007/08**

Les universités qui prétendent à des aides financières de la Confédération doivent fournir des prestations d'un haut niveau de qualité (art. 11, al. 3, de la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles; LAU). Tous les quatre ans, le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) fait vérifier, dans le cadre de ce que l'on appelle des audits de qualité, l'assurance qualité des universités et des institutions qui ont droit à des subventions. Cet examen se base sur les 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). Le résultat des audits de qualité est déterminant pour la reconnaissance fédérale du droit aux subventions. En 2007/08, des audits de qualité ont été effectués dans les universités cantonales et, de surcroît, dans les deux EPF.

Dans chaque université et chacune des EPF, une évaluation a été menée par un groupe d'experts internationaux. Ces évaluations ont été préparées et accompagnées par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). Elles se sont déroulées selon la procédure ordinaire, c'est-à-dire en trois étapes différentes. Ainsi, chaque haute école a tout d'abord établi un rapport d'auto-évaluation. Ensuite, un groupe d'experts internationaux a procédé à une visite sur place et il a consigné ses constatations et ses conclusions dans un rapport; à noter que chaque haute école a eu la possibilité de prendre position sur le projet de rapport qui la concernait. Enfin, sur la base de la version définitive du rapport des experts, l'OAQ a établi son rapport final à l'intention du SER. Les rapports finaux de l'OAQ sont publiés selon l'art. 6 des Directives pour l'assurance qualité.

Les institutions soumises aux audits de qualité 2007/08 n'ont pas fait l'objet d'un examen global. Conformément aux Directives pour l'assurance qualité, les évaluations des groupes d'experts n'ont en effet porté que sur les *systèmes d'assurance qualité* des universités et des EPF. De plus, quelques filières d'études présélectionnées ont également été examinées à titre d'exemples de mise en oeuvre de l'assurance qualité; il s'agissait en quelque sorte de contrôler ainsi le produit lui-même, de manière à déterminer si les systèmes d'assurance qualité des institutions déployaient véritablement un effet positif sur la qualité des filières d'études. Dès lors, comme les évaluations ont porté non pas sur la qualité des filières d'études, mais uniquement sur le fonctionnement des systèmes d'assurance qualité des universités et des EPF, les rapports finaux ne comportent pas de données propres aux filières d'études des différentes institutions. Quant aux résultats des évaluations, ils sont inclus dans l'appréciation globale des standards de qualité.

Les audits de qualité ne mènent pas à une accréditation institutionnelle des hautes écoles. Le projet de nouvelle loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) prévoit que pour avoir droit à des contributions, toutes les hautes écoles et les autres institutions du domaine des hautes écoles devront demander leur accréditation institutionnelle jusqu'à la fin 2016. Cette procédure sera réglée une fois la LAHE adoptée.



organe d'accréditation et d'assurance qualité  
des hautes écoles suisses

**Audit de la qualité 2007/08**

**Rapport final de l'OAQ**

Université de Neuchâtel

Septembre 2008

## Contenu

1	Introduction .....	4
2	L'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel .....	5
2.1	Rapport d'auto-évaluation .....	5
2.2	Évaluation externe et visite sur place .....	6
3	Description du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel.....	7
4	Évaluation du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel selon les standards de qualité.....	8
4.1	Stratégie.....	8
4.2	Portée.....	9
4.3	Processus et responsabilités.....	9
4.4	Évaluations .....	10
4.5	Développement du personnel .....	11
4.6	Utilisation de l'information et prise de décision .....	12
4.7	Communication .....	12
5	Développement depuis le cycle d'audit de la qualité 2003/04 .....	13
6	Recommandations des experts.....	13
7	Prise de position de l'Université .....	14
8	Évaluation de l'OAQ.....	15
8.1	Recommandations de l'OAQ.....	15
8.2	Conditions pour l'octroi de subventions selon la loi sur l'aide aux universités .....	15

## 1 Introduction

L'assurance qualité institutionnelle des hautes écoles universitaires suisses (à l'exception des écoles polytechniques fédérales ETHZ/EPFL) a été soumise à un audit de la qualité pour la première fois en 2003/2004. Les résultats de cet audit sont consignés dans un rapport final public<sup>1</sup>. Conformément aux prescriptions légales, un deuxième cycle d'audits de la qualité, intégrant également l'ETHZ et de l'EPFL, a eu lieu en 2007/2008.

Pour prétendre à des aides financières de la Confédération, les universités ou les institutions universitaires doivent fournir «des prestations d'un haut niveau de qualité, contrôlées par l'organe d'assurance qualité et reconnues par la Conférence universitaire suisse». Sur mandat du Secrétariat d'État à l'éducation et à la recherche (SER), l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) vérifie par un examen sommaire, tous les quatre ans, si les hautes écoles universitaires bénéficiaires remplissent les conditions requises.

Cet examen se base sur les Directives de la Conférence universitaire suisse (CUS) du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (directives pour l'assurance qualité, RS 414.205.2). Ces directives sont compatibles avec les *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*<sup>2</sup> qui ont été développés par l'*European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA).

Selon les Directives pour l'assurance qualité de la CUS, la procédure vise les mesures d'assurance qualité prises par la haute école universitaire pour l'enseignement, la recherche et les services y relatifs. Dans le cadre du deuxième cycle des audits de la qualité, il a été convenu d'examiner, outre l'assurance qualité au niveau institutionnel, la mise en œuvre de celle-ci dans l'enseignement, au niveau de filières d'étude représentatives de la haute école universitaire concernée (art. 4 des Directives pour l'assurance qualité). Le présent rapport ne fait pas de référence directe aux différentes filières sélectionnées. Cependant, l'analyse de la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité au niveau des filières a permis d'enrichir la réflexion et d'appuyer les conclusions tirées pour l'ensemble des standards selon l'article 3 des Directives.

Le rapport final de l'OAQ s'adresse au Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), à l'Université et au canton de tutelle concerné, ainsi qu'à la Conférence Universitaire Suisse (CUS). Il se base sur le rapport d'auto-évaluation de l'Université, le rapport des experts et la prise de position de l'Université. Afin d'éviter les redondances, le rapport final de l'OAQ se veut succinct.

---

<sup>1</sup> [http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht\\_de.pdf](http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht_de.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf>

## 2 L'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel

### 2.1 Rapport d'auto-évaluation

La phase d'auto-évaluation des universités a débuté en décembre 2007, alors que l'OAQ avait publié en juin 2007 les Directives<sup>3</sup> à leur intention, accompagnées de recommandations quant à la conduite du processus et à l'élaboration du rapport d'auto-évaluation. Les institutions avaient ainsi entre quatre et cinq mois à leur disposition pour préparer les documents demandés.

L'Université de Neuchâtel a fait parvenir tous les documents requis dans les délais, et ceux-ci ont été envoyés aux experts un mois avant la visite sur place.

Le rapport d'auto-évaluation, comportant deux parties distinctes, est présenté de façon agréable, et la version électronique qui y est jointe est très pratique d'usage, notamment grâce au système de navigation incorporé qui permet un accès aisé aux annexes. La première partie est descriptive et présente la situation générale de l'Université, son mode de gouvernance, son plan stratégique, son personnel et les règles qui l'encadrent, ses ressources, ses partenariats et les processus concernant les étudiants, la formation, la recherche et les évaluations. Différentes sections intitulées « résultats » fournissent des informations de nature statistique complétant utilement les sections précédentes, y compris en termes de résultats répondant au Mandat d'objectifs conclu avec le Canton de Neuchâtel en 2005. La seconde partie, plus analytique, répond directement aux standards de qualité de l'OAQ en moins d'une page chacun, déclinant « Points forts, Potentiels d'amélioration et Commentaires et perspectives ».

Si ce rapport a apporté aux experts et à l'OAQ un reflet fidèle de la situation générale de l'Université au moment du processus d'audit, on peut cependant regretter quelques lacunes tant dans son contenu que dans son processus d'élaboration. Comme on le verra au chap. 5, les événements depuis le dernier audit ont été à la fois nombreux et importants, puisque ce ne sont pas moins de quatre recteurs-trice qui ont été en fonction entre la visite de 2004 et la rédaction du présent rapport. Or le rapport d'auto-évaluation ne fait pratiquement pas mention des événements ayant engendré cette situation, malgré leur impact sur l'évolution du système d'assurance qualité. Les experts ont regretté que la partie analytique du rapport n'ait « *pas été approfondie autant qu'il eût été nécessaire pour bien justifier les affirmations faites. (...) Les améliorations proposées sont peu explicitées et ne constituent pas l'amorce d'un véritable plan d'action* ». Enfin, l'élaboration du rapport s'est faite en tout petit comité (préparé par le Conseiller à la qualité, vérifié par la Cellule d'appui comprenant quatre personnes, et approuvé par le Rectorat), la participation de la communauté universitaire s'étant apparemment résumée à fournir les informations requises. Les experts notent en résumé que « *le rapport, s'il eût fait l'objet d'une réelle participation de la communauté universitaire, aurait pu faire bien mieux ressortir les réalisations de l'Université, ses points*

---

<sup>3</sup> Audits de la qualité 2007/08. Concept, déroulement et standards de qualité. Guide à l'intention des hautes écoles universitaires.

*forts et surtout le dynamisme de son personnel qui permet d'entrevoir l'avenir avec confiance. En ce sens, le rapport ne rend pas entièrement justice à l'établissement.»*. L'OAQ regrette également que, comme il est apparu au cours de la visite, ce rapport ait été très peu diffusé dans l'institution, et qui plus est en insistant sur son caractère confidentiel.

## 2.2 Évaluation externe et visite sur place

Les visites sur place, durant chacune trois jours, ont eu lieu pour la quasi-totalité des institutions en avril et mai 2008. Le choix des experts était conforme aux spécifications publiées et deux d'entre eux, dont le peer-leader, avaient participé à l'audit 2003-04 à Neuchâtel. Les domaines de spécialisation académique des experts rejoignaient ceux des filières examinées non pas spécifiquement pour leur contenu, mais à titre d'exemple d'application des mécanismes d'assurance qualité institutionnels. Pour l'Université de Neuchâtel il s'agissait du Bachelor en mathématiques, du Bachelor en sciences économiques et du Master en philosophie.

Le groupe d'experts était composé de Messieurs Jacques L'Écuyer, peer-leader du groupe, ancien Professeur et Président de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, consultant international, Québec; Jean-Marc De Leersnyder, Professeur et Directeur des programmes MBA, HEC Paris; Ruedi Imbach, Professeur (philosophie), Université de la Sorbonne, Paris IV; Jean-Loup Jolivet, Professeur honoraire (mathématiques), Université Paris Descartes, Paris V, Comité National d'Évaluation, Paris; Jacques Eltschinger, Étudiant (lettres), Université de Fribourg.

La visite à l'Université de Neuchâtel a eu lieu du 21 au 23 avril 2008 et a été précédée du briefing usuel organisé par l'OAQ la veille, destiné au partage entre experts des impressions laissées par les documents d'auto-évaluation et à la préparation de points particuliers à aborder au cours des entretiens. La collaboratrice de l'OAQ responsable de l'organisation de la procédure, de la visite sur place en collaboration avec l'Université de Neuchâtel, et de la rédaction du présent rapport, était Isabelle Dustin.

Le programme détaillé de la visite, suivant dans ses grandes lignes le schéma standard commun à tous les processus d'audit, avait été réalisé en collaboration avec le rectorat et le Conseiller qualité. Les experts et l'OAQ remercient ce dernier de sa collaboration au déroulement ponctuel et efficace de la visite. Des représentants des différents groupes suivants ont été rencontrés : rectorat, cellule qualité, doyens, enseignants (professeurs et membres du corps intermédiaire séparément), étudiants, alumni. Environ les deux tiers du temps total d'interview concernaient l'institution dans son ensemble, le tiers restant étant consacré aux trois filières mentionnées ci-dessus.

Le peer-leader avait souhaité qu'en sus du programme classique, une rencontre avec le Conseil de l'Université soit organisée, ainsi qu'une autre avec la rectrice nommée et devant entrer en fonction peu après la visite. Le recteur ad interim s'est opposé à ce que les experts rencontrent des membres du Conseil, motivant ce refus par le peu d'influence qu'avaient ceux-ci sur l'assurance qualité institutionnelle. Cet avis n'était partagé ni par les experts ni

par l'OAQ, mais il a été cependant décidé de ne pas insister et de voir sur place si toutes les informations nécessaires étaient disponibles d'une autre manière. Une entrevue supplémentaire a bien eu lieu avec le recteur seul, qui a permis d'éclairer les experts sur les priorités accordées par celui-ci lors de son intérim, face aux difficultés liées à la mise à pied abrupte de son prédécesseur. La rectrice désignée a quant à elle eu l'occasion d'exposer sa vision de l'avenir et sa perception de l'assurance qualité institutionnelle.

La préparation de la visite ainsi que les premiers entretiens se sont déroulés « *dans une atmosphère quelque peu tendue* », qui s'est rapidement améliorée après que les experts aient assurés le rectorat que leur mandat concernait les stratégies et mécanismes d'assurance qualité et qu'ils entendaient s'y tenir. Un facteur supplémentaire d'inquiétude tenait peut-être dans le fait que, en raison des changements de recteurs, vice-recteurs et doyens, anormalement fréquents ces dernières années, le groupe d'experts n'a rencontré qu'une seule personne (sur environ 85) ayant déjà participé à l'audit précédent. Pour les mêmes raisons, le développement du système d'assurance qualité n'a pas pu se faire au rythme soutenu qui aurait été souhaitable, et de plus, le climat de secret entourant le rapport d'auto-évaluation n'a peut-être pas aidé certains interlocuteurs à se sentir en confiance. Comme l'ont noté les experts, le rapport « *est peu explicite sur les forces et les faiblesses de sorte que les experts ont dû poser de nombreuses questions pour bien saisir les points importants et en arriver à des jugements aussi justes et équitables que possible au regard des standards de l'OAQ. Le Comité remercie tous ceux qu'il a rencontrés lors de cette visite et qui l'ont aidé en répondant avec transparence à ses questions* ». L'OAQ se joint à ces remerciements, la visite s'étant déroulée de façon tout à fait satisfaisante.

### **3 Description du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel**

Le système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel, que l'on pouvait qualifier de rudimentaire en 2004, bien que certains mécanismes aient déjà été en fonction, s'est considérablement développé depuis lors. Le Rectorat supervise l'ensemble du système, le dossier « valorisation et qualité » étant attribué à l'un des ses membres. La Cellule d'appui comprend, outre le membre du Rectorat qui le préside, le secrétaire général, le conseiller à la qualité et le conseiller académique. Trois groupes de six à neuf personnes, parmi lesquels deux ou trois membres de la cellule, oeuvrent à l'organisation et/ou à l'application des mesures d'assurance qualité dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services. Le rapport d'auto-évaluation précise que « la Cellule d'appui est opérationnelle depuis février 2007 ; les groupes enseignement, recherche et services sont en voie de constitution. »

La Cellule d'appui a élaboré au cours de l'année 2007 les documents suivants, tous annexés au rapport d'auto-évaluation : Concept pour le développement d'une culture qualité, Organisation pour le développement d'une culture qualité, Concept de communication de la démarche qualité, Évaluation de la satisfaction des étudiants, Procédures pour la qualité de l'enseignement - Concept général, Guide pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement -

Aspects opérationnels, Questionnaire d'évaluation indicative de l'enseignement, Évaluation des filières de formation et activités de recherche. On trouvera une brève description des divers processus d'évaluation au chapitre suivant.

#### **4 Évaluation du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel selon les standards de qualité**

Les sections ci-dessous résument les évaluations des experts au regard des standards de qualité, leurs principales recommandations d'amélioration étant regroupées au chapitre 6.

##### **4.1 Stratégie**

*Stratégie* : 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.

Les experts notent que plusieurs éléments constitutifs d'un système d'assurance qualité ont été mis en place, mais qu'il leur manque une articulation entre eux, et surtout un enracinement dans les préoccupations des membres de la communauté universitaire. En effet, leur participation à l'évolution du système est peu encouragée. Le fait que le système d'assurance qualité soit conçu comme une aide à la gestion, comme le mentionne d'ailleurs le rapport d'auto-évaluation, ne stimule pas de la part des intervenants une implication personnelle dans l'amélioration continue de la qualité des différentes prestations. Une vision claire de l'avenir de l'institution fait défaut, selon quelques-unes des personnes rencontrées. Les experts voient dans le projet de l'université de se doter d'une Charte une occasion de préciser ses valeurs et de constituer un point de référence dans le développement de la qualité. Ils recommandent donc que l'élaboration de cette Charte devienne véritablement participative, de façon qu'elle soit « *un point de ralliement pour l'ensemble de la communauté universitaire* ».

Le travail de la Cellule qualité est positivement reconnu en tant que centre d'expertise en assurance qualité, et unité de production de guides et instruments d'évaluation, lesquels sont jugés très pertinents. Toutefois il serait nécessaire qu'elle soit plus à l'écoute des différents intervenants auxquels elle s'adresse, « *adopte une attitude moins bureaucratique, et cherche à mieux comprendre les enjeux et les difficultés reliés aux activités académiques* », en envisageant par exemple d'y intégrer des enseignants.

Les experts concluent que l'Université de Neuchâtel ne satisfait que partiellement à ce standard, dans la mesure où une stratégie existe certes, mais qu'elle ne se prête pas spécialement bien au développement d'une culture de la qualité.

## 4.2 Portée

*Portée* : Le système d'assurance qualité porte sur les fonctions principales de la haute école universitaire, en particulier sur l'enseignement et sur la recherche, ainsi que sur les services y relatifs. Il constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école et soutient son développement.

Le système d'assurance qualité porte sur plusieurs aspects du fonctionnement de l'université. On constate que ces processus sont plus largement développés pour l'enseignement que pour la recherche. Les cours, unités pédagogiques et filières, maintenant intégralement adaptés au système de Bologne, sont soumis à évaluation. La recherche, quant à elle, est principalement traitée lors des évaluations d'unités, mécanisme qui justement va perdre son aspect systématique. Mais le rapport d'auto-évaluation précise que le développement de la politique de recherche, ainsi que son évaluation, devrait être un axe prioritaire du prochain plan d'intention.

A propos du plan d'intention, on note que du fait qu'un mandat d'objectif en découle, obligeant par conséquent l'Université à rendre des comptes en fonction de celui-ci, il constitue un moyen d'assurer la qualité de la gestion. Les experts estiment que le mécanisme pourrait être plus efficace si d'une part la communauté universitaire était davantage consultée à son propos, et si, d'autre part, il prévoyait un mécanisme d'adaptation aux modifications d'environnement majeures survenant durant les quatre années sur lesquelles il porte. Ce dernier point constitue d'ailleurs une demande formulée par le recteur dans le cadre du rapport d'auto-évaluation et au cours des entretiens.

Les mesures visant à s'assurer de la qualité du personnel existent. Concernant le personnel administratif central, les évaluations sont régies par les prescriptions s'appliquant au personnel cantonal, qui prévoient un « entretien de développement annuel ». Les membres du corps professoral sont recrutés selon un processus de sélection rigoureux, en plusieurs étapes et incluant des représentants du corps intermédiaire et des étudiants. Les évaluations périodiques durant l'engagement sont moins claires, tant sur leur modalité que sur leur périodicité. L'Université travaille à l'élaboration d'un nouveau règlement qui clarifiera ces points. Les experts recommandent de finaliser ce document dans les meilleurs délais.

En résumé, le système d'assurance qualité porte bien sur les fonctions principales de l'Université, des progrès restant à faire sur les points s'adressant au domaine de la recherche.

## 4.3 Processus et responsabilités

*Processus et responsabilités* : La haute école universitaire régleme les processus d'assurance qualité et veille à ce que les dispositions correspondantes soient connues du personnel et des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont assignées de façon transparente.

La Cellule d'appui mentionnée sous le chapitre 4.1 a préparé toute une série de documents décrivant tant les concepts que les procédures et les aspects opérationnels des différentes évaluations concernant l'enseignement. Les experts ont relevé que ces processus étaient bien décrits et bien réglementés concernant les programmes existants, et que les facultés avaient reçu l'aide adéquate dans leurs efforts de transition selon le processus de Bologne.

Concernant l'évaluation des unités, la documentation est complète et détaillée. Les experts saluent la qualité de la planification et de la préparation en la matière, notant qu'il est difficile d'en apprécier la mise en œuvre et les impacts, cette documentation ne remontant qu'à 2007.

Comme noté précédemment, l'évaluation de la recherche et l'évaluation périodique des professeurs (ne portant pas que sur les seuls cours) ne sont pas aussi élaborées et devraient faire l'objet d'attention à l'avenir.

Quant à la deuxième partie du standard, les experts notent que « *l'université gagnerait à disposer d'un organigramme clair qui préciserait pour tous les responsabilités de ses cadres. Le Comité de visite a noté des ambiguïtés dans les réponses à ses questions à ce sujet, ce qui donne à penser que tous n'ont pas la même compréhension de leurs devoirs.* »

#### 4.4 Évaluations

*Évaluations* : L'enseignement, les filières d'études et les curriculums, les procédures d'évaluation des prestations des étudiants, les résultats obtenus dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services, ainsi que les ressources, l'égalité de traitement entre les sexes et l'infrastructure d'enseignement sont évalués périodiquement de façon interne. Si nécessaire, une évaluation externe est conduite.

Des évaluations des cours très succinctes (quatre questions) sont systématiques chaque semestre, et tant les étudiants que les enseignants en sont globalement satisfaits. Le rapport d'auto-évaluation mentionne que moins de 3% des cours sont jugés insuffisants par les étudiants, entre 11 et 23% selon le semestre sont jugés excellents, sans grande disparité entre les Facultés. Des ajustements ont été souhaités quant à la fréquence des sondages, peut-être trop élevée et engendrant un aspect routinier, et quant au moment où elles sont faites au cours du semestre. Par contre, le suivi donné à ces évaluations ne semble pas donner totale satisfaction. Les résultats sont communiqués au professeur concerné. Seule l'appréciation globale est transmise au doyen, et exclusivement à celui-ci. Les questionnaires approfondis peuvent être utilisés soit sur demande volontaire de l'enseignant, soit sur recommandation à la suite d'un entretien qui a lieu entre le professeur et le doyen en cas d'appréciation faible. Il ressort toutefois des interviews que la pratique s'écarte parfois des principes établis, que les questionnaires approfondis sont peu utilisés et les incitations aux améliorations insuffisantes. Bien que l'accès restreint à un petit nombre de personnes soit de rigueur pour les évaluations de cours par les étudiants, les experts estiment que les directeurs de programmes et d'instituts devraient en être informés. L'objectif en serait

d'améliorer les prestations de leur institut et de fournir « *un élément d'appréciation important du travail des personnels extérieurs à l'Université, qui assurent quelques enseignements de nature plus professionnelle que les personnels académiques* ».

Une procédure d'évaluation du degré de satisfaction des étudiants avant, pendant et après leurs études a été développée, mais elle est peu connue des étudiants rencontrés. Et surtout, l'université ne semble pas avoir recherché de lien entre cette satisfaction et le programme suivi, ce que les experts l'engagent à faire.

L'évaluation des unités et filières est positivement jugée par les experts : « *Compte tenu des progrès réalisés dans ce domaine et de l'intérêt des guides proposés par la Cellule d'appui, on peut penser qu'à condition d'être bien encadrées ces évaluations contribueront à améliorer la qualité des cursus et des filières.* » Ils saluent également les « *fiches descriptives visant à rendre transparent le lien entre les objectifs de formation propres au cours et les méthodes de validation des compétences. L'examen des dossiers (des trois filières servant d'exemples d'application mentionnées sous le chapitre 2) a permis de constater les progrès réalisés dans ce domaine avec l'aide du conseiller académique.* » En effet, la Déclaration de Bologne et celles qui ont suivi visent à ce que les programmes de formation énoncent leurs objectifs en termes de compétences à acquérir.

Plus critique est l'organisation et l'assurance qualité de l'offre en formation continue, ce qui « *risque d'être préjudiciable pour l'Université en la privant d'un moyen efficace de maintenir des relations avec son milieu. L'Université en est consciente et un rapport à ce sujet a été élaboré.* » Enfin, la gestion des ressources de l'université en bibliothèques pourrait être améliorée, mais le processus de réflexion est en cours, à la suite d'un mandat d'évaluation externe demandé par l'Université.

En conclusion, les experts estiment que de bons mécanismes sont en place pour évaluer l'enseignement (sauf en formation continue), que la mesure de leur impact est prématurée vu leur mise en œuvre récente, mais que leur suivi devrait faire l'objet d'une attention suffisante.

#### 4.5 Développement du personnel

*Développement du personnel* : La haute école universitaire soutient et encourage la formation continue et le développement de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. Ce faisant, elle encourage également le développement de carrière de la relève scientifique et l'égalité de traitement entre les sexes.

Le personnel enseignant bénéficie de nombreuses possibilités de se former ou perfectionner en pédagogie universitaire, soit en suivant les formations organisées en partenariat avec d'autres universités suisses, soit en faisant appel au coaching individuel proposé par le Conseiller académique. Les assistants et doctorants sont aidés financièrement pour participer à des congrès scientifiques.

Le personnel technique et administratif du domaine central de l'Université, dont les besoins en formation sont détectés au cours de l'entretien de développement annuel, bénéficie également de possibilités de perfectionnement satisfaisantes, grâce à des cours soit internes, soit mis sur pieds par le Canton. Les experts proposent d'étendre la pratique des entretiens annuels et l'offre de cours de perfectionnement à tout le personnel.

L'égalité de traitement entre les sexes ne pose pas de problème particulier.

#### 4.6 Utilisation de l'information et prise de décision

*Utilisation de l'information et prise de décision* : Pour prendre ses décisions stratégiques relatives à la recherche, aux offres d'études, à l'engagement et à la promotion du corps enseignant, la direction de la haute école universitaire se base sur une information quantitative et qualitative pertinente et récente. Cette information est recueillie systématiquement, analysée et utilisée afin d'améliorer continuellement la qualité des activités de la haute école.

Le développement d'un système d'information, capable de fournir les données nécessaires à une bonne gestion de l'institution, représente un progrès considérable depuis le dernier audit, et les experts en félicitent les responsables. Les données sont abondantes et de qualité, comme on a pu le constater dans le cadre de l'évaluation des trois filières de formation données en exemple. Quelques lacunes sont encore à combler, notamment concernant les flux d'étudiants en mobilité et lors de la transition du cycle Bachelor au cycle Master, et dans le domaine de la recherche (doctorants, projets et contrats de recherche, publications et brevets). Par ailleurs, deux faiblesses sont mentionnées par rapport à ce standard. D'une part les données sont insuffisamment exploitées et ne sont guère transcrites en indicateurs qui permettraient de procéder à des ajustements et améliorations. D'autre part, l'accès à certaines données est inutilement restreint, même concernant des éléments essentiels à la coordination des enseignements. Il est étonnant par exemple que des enseignants n'aient pas accès aux notes de leurs étudiants dans les autres branches, ni à l'ensemble des fiches descriptives des cours de leurs collègues.

Ce standard est donc partiellement atteint et il est recommandé à l'institution de poursuivre le développement de ses efforts en veillant à compléter ses données dans le domaine de la recherche, à exploiter l'ensemble en visant l'obtention d'un tableau de bord utile au pilotage de l'institution, et à en accroître la disponibilité.

#### 4.7 Communication

*Communication* :<sup>1</sup> Un compte rendu transparent portant sur la procédure et les résultats des mesures d'assurance qualité garantit le retour d'information aux groupes concernés au sein de la haute école universitaire.<sup>2</sup> La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre.

La seconde partie du standard est bien remplie, notamment grâce au portail internet et aux guides des études mis à disposition des étudiants potentiels.

Quant à la communication interne sur les mesures d'assurance qualité, le manque de transparence relevé à plusieurs reprises est regrettable, et d'ailleurs surprenant puisque le rapport d'auto-évaluation note que « l'introduction d'une culture de la qualité au sein de la communauté universitaire exige un double effort de conviction et de communication transparente ». Un concept de communication de la démarche qualité existe, mais son contenu est trop sommaire et ne cite ni les informations qui devraient être disponibles ni les façons de les faire circuler. Les experts écrivent : « *Il semble en résulter une tendance à restreindre l'information plutôt qu'à la faire circuler, ce qui, comme on a pu le constater précédemment, peut dans certains cas constituer un obstacle à la recherche d'une plus grande qualité.* » Comme on l'a vu, la cellule d'appui et les documents qu'elle a élaborés datent de 2007. L'imminence de l'audit, conjuguée avec le bas niveau de priorité précédemment accordé à ces processus en les circonstances, expliquent probablement le décalage entre les intentions et les réalisations observées. On peut donc raisonnablement s'attendre à ce que ces problèmes soient résolus prochainement.

## 5 Développement depuis le cycle d'audit de la qualité 2003/04

De nombreuses réorientations stratégiques ont été prises par l'Université de Neuchâtel au cours des quatre dernières années, avec comme conséquences des remaniements internes fondamentaux, comme des entités académiques changeant de Faculté, et de nouveaux accords de partenariats à négocier avec d'autres institutions universitaires. Sur le plan de l'assurance qualité institutionnelle, les progrès réalisés depuis 2004 sont considérables. Les experts notent que l'Université de Neuchâtel « *dispose maintenant des éléments méthodologiques lui permettant d'évaluer ses filières d'enseignement et a commencé à procéder à ces évaluations. Elle a développé une système d'information fiable capable de lui fournir une bonne part des données dont elle a besoin (...) et adapté tous ses programmes aux exigences du système de Bologne (...).* » Si l'on se réfère au rapport de l'audit précédent, on constate que l'Université est maintenant dans une situation où tous les standards sont au moins partiellement satisfaits. Sans minimiser les progrès restant à accomplir, l'OAQ reconnaît cette performance à sa juste valeur.

## 6 Recommandations des experts

Le groupe d'experts recommande à l'Université de Neuchâtel, en référence aux standards:

### Standard 1 Stratégie

« *de revoir sa stratégie en matière d'assurance qualité de façon à impliquer davantage l'ensemble de la communauté universitaire dans la poursuite d'objectifs de qualité clairs et connus et, dans cette perspective, d'activer la mise en place des groupes Enseignement,*

*Recherche et Services de façon à constituer un réseau qualité favorisant le rapprochement entre les autorités centrales et les responsables des activités universitaires »;*

## **Standard 2 Portée**

*« d'actualiser au plus tôt ses règlements touchant l'évaluation des professeurs »;*

## **Standard 4 Évaluations**

*« de mieux exploiter les évaluations qu'elle réalise en en assurant le suivi et en en précisant les responsables »;*

## **Standard 6 Utilisation de l'information et prise de décision**

*« de mettre en valeur sa banque de données, d'en faciliter l'accès et de rendre régulièrement disponibles aux gestionnaires les indicateurs servant au pilotage »;*

## **Standard 7 Communication**

*« de se doter d'une politique de la communication interne et de s'assurer qu'elle soit cohérente avec sa stratégie en matière d'assurance qualité ».*

## **7 Prise de position de l'Université**

L'OAQ a reçu deux prises de position sur le rapport des experts, l'une du rectorat en fonction à l'époque de la visite, l'autre de la nouvelle équipe rectorale ayant pris ses fonctions depuis lors. Après consultation du Conseil scientifique de l'OAQ il a été décidé de citer la prise de position du nouveau rectorat.

### **Prise de position du nouveau Rectorat**

La prise de position du nouveau Rectorat, reçue pendant la rédaction du présent rapport, qualifie le rapport des experts d' « outil précieux, dans la mesure où il dresse une carte des actions qualité conduites dans notre université, et en évalue la pertinence et l'état d'avancement. » En prenant acte des critiques faites au système d'assurance qualité actuel, la nouvelle équipe rectorale relève en résumé que certains défauts mentionnés dans le chapitre 4 sont imputables à une conception ambitieuse d'un système de gestion par la qualité, n'ayant pas eu le temps de déployer ses effets à la hauteur des attentes de ses initiateurs.

Le nouveau Rectorat souligne l'importance de l'implication de toute la communauté universitaire dans la démarche qualité, qui visera « un large consensus sur les procédures adoptées ». Concernant la communication au sujet des processus, il indique à juste titre qu'un subtil équilibre est à trouver entre la transparence totale et la nécessité de respecter la confidentialité indispensable à tout processus d'évaluation de personnes. Il aborde ensuite, en réponse au manque de vision claire que l'université semble avoir d'elle-même, le profil particulier qu'il entend donner à l'institution, et les axes prioritaires de la future démarche qualité. Il est prévu que l'analyse détaillée fournie par les experts soit prise en compte, et que les efforts concernant la politique de la recherche et sa visibilité soient accrus.

L'équipe rectorale termine sa prise de position en prévoyant de prendre conseil auprès des autres universités dans ce domaine, et de profiter d'un suivi par l'OAQ, sous forme par exemple de bilan intermédiaire au cours du prochain cycle d'audit.

## 8 Évaluation de l'OAQ

L'OAQ se réjouit des progrès relevés par les experts dans le domaine de l'assurance qualité institutionnelle. Le système comporte de bons éléments, qui se prêteront bien à une nouvelle étape de développement du système d'assurance qualité. L'OAQ note en particulier que, d'une part, le système d'assurance qualité actuel a été conçu en tant qu'aide à la gestion, ce qui est peu courant dans le monde académique, et que, d'autre part, le développement d'une base de données institutionnelle performante, dont la vocation classique est une aide à la gestion, n'a pas été suivi de l'exploitation que ses qualités méritaient. Il semble donc que les éléments constitutifs d'une gestion efficiente et d'un système d'assurance qualité bien intégré soient présents, mais qu'il reste à les articuler entre eux avec finesse, en harmonie avec les autres mécanismes internes. L'OAQ relève que les experts ont souligné « *l'attachement et le dynamisme de son personnel, qui constituent le principal atout de l'Université* », ce qui l'engage à considérer avec optimisme les perspectives de l'Université de Neuchâtel en matière d'assurance qualité.

En l'état actuel, l'OAQ estime que les sept standards sont au moins partiellement atteints, et la plupart atteints de façon adéquate.

### 8.1 Recommandations de l'OAQ

L'OAQ adhère entièrement à l'évaluation et aux recommandations des experts exposées aux chapitres 4, 5 et 6. Selon la demande du nouveau Rectorat, l'OAQ se tiendra à disposition de l'Université de Neuchâtel, en temps utile et de façon facultative, pour la réalisation d'un bilan intermédiaire au cours du prochain cycle d'audit.

### 8.2 Conditions pour l'octroi de subventions selon la loi sur l'aide aux universités

Sur la base des résultats de l'examen sommaire de la qualité de l'Université de Neuchâtel, il apparaît que l'Université fournit des prestations d'enseignement et de recherche de haute qualité au sens de la loi sur l'aide aux Universités (art. 11 al. 3 lettre a). Selon l'OAQ, les conditions pour l'octroi de subventions relatives à la qualité sont remplies.

Il est cependant attendu de l'Université de Neuchâtel une implémentation des recommandations des experts dans le courant des quatre prochaines années. Le succès de cette mise en oeuvre sera évalué lors du prochain cycle d'audit de la qualité 2011/2012.