



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

**Audit de la qualité 2007/08**

**Rapport final de l'OAQ**

Université de Genève

Septembre 2008

organ für akkreditierung und qualitätssicherung  
der schweizerischen hochschulen

organo di accreditamento e di garanzia della  
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

## Contenu

1	Introduction .....	3
2	L'audit de la qualité de l'Université de Genève .....	4
2.1	Rapport d'auto-évaluation .....	4
2.2	Évaluation externe et visite sur place .....	4
3	Description du système d'assurance qualité de l'Université de Genève .....	5
4	Évaluation du système d'assurance qualité de l'Université de Genève selon les standards de qualité .....	8
4.1	Stratégie.....	8
4.2	Portée.....	9
4.3	Processus et responsabilités.....	10
4.4	Évaluations .....	11
4.5	Développement du personnel .....	12
4.6	Utilisation de l'information et prise de décision .....	13
4.7	Communication .....	14
5	Développement depuis le cycle d'audit de la qualité 2003/04 .....	14
6	Recommandations des experts.....	15
7	Prise de position de l'Université .....	16
8	Évaluation de l'OAQ.....	16
8.1	Recommandations de l'OAQ.....	16
8.2	Conditions pour l'octroi des subventions selon la loi sur l'aide aux Universités.....	16

## 1 Introduction

L'assurance qualité institutionnelle des hautes écoles universitaires suisses (à l'exception de 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'Etat 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 Genève

### 2.1 Rapport d'auto-évaluation

La phase d'auto-évaluation a débuté le 1<sup>er</sup> décembre 2007 et s'est terminée, pour l'Université de Genève, le 4 avril 2008. L'Université de Genève a transmis son rapport d'auto-évaluation en temps voulu à l'OAQ, qui l'a communiqué un mois avant la visite sur place aux membres du groupe d'experts. Ceux-ci ont examiné de façon approfondie le document en vue d'identifier les divers thèmes et questions à discuter lors de la visite sur place.

L'OAQ a publié dès le mois de juin 2007, un guide d'auto-évaluation<sup>3</sup> à l'intention des hautes écoles universitaires, décrivant la procédure et formulant des recommandations concernant la rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Principalement descriptif, le rapport d'auto-évaluation de l'Université de Genève mentionne un certain nombre d'actions que l'Université entend mettre en oeuvre afin d'améliorer et de renforcer son système d'assurance qualité. Il respecte globalement les recommandations de l'OAQ.

### 2.2 Évaluation externe et visite sur place

La visite sur place a eu lieu du 7 au 9 mai 2008. Elle a duré 3 jours conformément aux différentes visites effectuées dans les autres Universités suisses dans le cadre de ce cycle d'audit de la qualité 2007/2008.

Le groupe d'experts<sup>4</sup> a été sélectionné conformément aux critères mentionnés dans le guide d'auto-évaluation<sup>3</sup>. Le choix des experts fut approuvé par le conseil scientifique de l'OAQ ainsi que par le rectorat de l'Université de Genève. Le groupe suivant a été formé:

#### **Chef expert**

- Prof. Jacques l'Ecuyer, fondateur et ancien président de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec, Canada.

#### **Membres du groupe d'experts**

- Prof. Louise Milot, ancienne vice-présidente, Enseignement et Recherche de l'Université du Québec, Canada ;
- Prof. Ludo Gelders, vice-président de l'Université de Hasselt et professeur à l'Université catholique de Louvain, Belgique ;

---

<sup>3</sup> Publié sous: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden\\_fr\\_000.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden_fr_000.pdf)

<sup>4</sup> Pour des raisons de commodité et d'efficacité, ce document est rédigé selon les règles d'usage de la langue française. Il va de soi que la forme masculine s'adresse de fait toujours aux femmes et aux hommes.

- Prof. Gemma Rauret Dalmau, directrice de l'agence espagnole d'accréditation ANECA, Espagne ;
- Mme Deborah Ummel, étudiante, Université de Lausanne, Suisse.

Durant la visite, les experts ont pu s'entretenir avec les parties prenantes importantes de l'Université de Genève (direction de l'Université, doyens, professeurs, étudiants, corps intermédiaire, etc.) selon le programme initialement établi par l'OAQ. La visite sur place s'est terminée par un débriefing, au cours duquel le chef expert a présenté, aux représentants de l'Université présents, les conclusions et les recommandations d'amélioration de la qualité du groupe d'experts.

La visite sur place s'est déroulée dans une atmosphère cordiale et agréable. Un échange constructif entre les experts et leurs interlocuteurs a permis de clarifier certains aspects du rapport d'auto-évaluation et d'obtenir des informations complémentaires sur la dynamique et le contexte institutionnels.

Conformément au déroulement de la procédure, une première version du rapport d'expertise a été envoyée à l'Université de Genève le 9 juin 2008. L'Université de Genève a alors pris position sur ce rapport. Le rapport définitif des experts intègre une grande partie des propositions de modifications faites par l'Université. Le rapport des experts se présente sous une forme claire et concise, il respecte les recommandations faites par l'OAQ dans le guide d'évaluation externe<sup>5</sup>.

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

Ce chapitre se veut descriptif, l'évaluation des mesures d'assurance qualité se trouve au chapitre 4.

Un système d'assurance qualité intégré n'est pas encore en place à l'Université de Genève. Majoritairement, les règlements des mesures d'assurance qualité se situent au niveau des Facultés. L'Université dispose tout de même de mesures d'assurances qualité ainsi que de procédures d'analyse de la qualité de ses prestations.

#### **Bureau Qualité**

Au printemps 2007, le rectorat a mis sur pied le Bureau Qualité. Ce dernier est dirigé par le secrétaire général et composé des trois vice-recteur-trice-s, des responsables des secteurs Formation et évaluation et Recherche ainsi que d'un secrétaire exécutif. Ses fonctions sont principalement de formuler des recommandations à l'intention du rectorat en matière d'évaluation et d'assurance qualité, de développer et de réviser les mesures d'assurance qualité ainsi que d'en informer la communauté universitaire (voir chap 4.1).

---

<sup>5</sup> Publié sous: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden\\_fr\\_001.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden_fr_001.pdf)

Par ailleurs, un réseau qualité, rassemblant des représentants des Facultés est actuellement en voie de formation. Il aura pour fonctions de développer une culture de l'évaluation et d'établir un relais vers les Facultés.

## Évaluation de l'enseignement

L'évaluation de l'enseignement par les étudiants a été conçue selon une logique formative et individuelle. Avec le soutien du service Formation et Evaluation, chaque Faculté développe sa propre procédure. Ce processus peut-être considéré comme « privé » en ce sens que le résultat de l'évaluation n'est transmis qu'aux seuls professeurs concernés (chap. 4.2).

L'Université dispose de structures institutionnelles orientées vers le développement et l'innovation pédagogique : notamment le secteur Formation et Evaluation dont « *les missions sont de former à l'enseignement en milieu universitaire ; accompagner et conseiller les enseignant-e-s dans leur pratique d'enseignement ; valoriser les activités d'enseignement ; soutenir le développement de la formation universitaire ; et développer l'évaluation de la qualité de l'enseignement. Ses activités s'organisent autour de trois pôles qui sont la formation, le conseil et l'évaluation formative<sup>6</sup>* ».

## Évaluation de la recherche

L'Université dispose d'une commission de la promotion de la recherche, qui est une commission consultative du rectorat.

Un « secteur recherche » est également actif. Il a pour mission « *de fournir des conseils et soutien aux chercheur-e-s, de soutenir le rectorat pour la définition d'une stratégie de développement en matière de recherche et de contribuer au système qualité<sup>7</sup>* ».

Un projet de bibliométrie est en cours afin de permettre à l'Université de mesurer ses performances scientifiques (voir chap. 4.2).

## Évaluation des unités d'enseignement et de recherche

Cette évaluation a pour but de faire « *un bilan complet des activités d'enseignement, de recherche et de gestion. (...) L'évaluation vise l'amélioration de la qualité des prestations, la mise en place d'un fonctionnement efficient et une utilisation optimale des ressources<sup>8</sup>* ».

## Évaluation de la gestion administrative et financière

Depuis 2005, l'Université s'est dotée d'un service d'audit interne. Ce dernier a pour mission « *d'évaluer, par une approche axée sur les risques, l'existence, la pertinence et la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place par l'institution<sup>9</sup>* ».

---

<sup>6</sup> Rapport d'auto-évaluation p.33

<sup>7</sup> Rapport d'auto-évaluation p.34

<sup>8</sup> Rapport d'auto-évaluation p.26

<sup>9</sup> Rapport d'auto-évaluation p.24

## **Gestion du système d'information**

L'Université développe actuellement un système d'information intégré. Afin de « *se donner les moyens de maîtriser l'évolution du système d'information institutionnel au profit de l'ensemble de la communauté*<sup>10</sup> », l'Université a mis en place un dispositif de gouvernance du système informatique.

## **Les étudiants**

L'Université de Genève propose de nombreuses mesures consacrées à l'accompagnement des étudiants tout au long des études. Ces mesures ont pour but notamment de faciliter le passage du secondaire vers l'Université ainsi que de présenter les débouchés professionnels. Par ailleurs des structures sont également en place afin d'assurer le suivi académique des étudiants.

## **Le personnel**

Les procédures de recrutement pour le personnel académique sont définies par la loi sur l'Université. Pour le personnel administratif et technique une méthode de sélection a été mise sur pied en 2007. Cette méthode a contribué notamment à professionnaliser la procédure de recrutement (voir chap. 4.2).

## **La formation continue**

L'Université dispose d'un service de formation continue qui est chargé « *de fournir des conseils et de l'aide pour la création de programme (...)*<sup>11</sup> ». Un guide de la création de programme a été développé et les collaborateurs du service assurent le coaching et le suivi.

## **Égalité des chances entre femmes et homme**

Il existe plusieurs groupes/commissions actifs dans ce domaine : i. le secteur égalité qui se consacre à la mise en oeuvre des mesures décidées par le rectorat ; ii. la délégation permanente du rectorat qui se consacre aux procédures de nomination des professeurs. Elle est composée de 3-5 professeurs et d'une déléguée ; iii. la commission consultative qui réunit les présidents des commissions des Facultés et les membres de la délégation aux questions féminines ; iv. les commissions Facultaires de l'égalité qui développent chacune ses propres activités.

---

<sup>10</sup> Rapport d'auto-évaluation p.28

<sup>11</sup> Rapport d'auto-évaluation p.32

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

### 4.1 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.

Si l'Université de Genève dispose de mesures d'assurance qualité, il n'existe actuellement pas de stratégie intégrée d'assurance qualité. Cette constatation est faite par les membres du groupe d'experts, et également par l'Université elle-même<sup>12</sup>.

Lors de la visite, le rectorat a cependant démontré sa volonté de développer un système intégré d'assurance qualité. La création récente du Bureau Qualité dont le mandat principal et de « *participer à l'élaboration de la stratégie institutionnelle de la qualité*<sup>13</sup> » ainsi que l'intention de mettre sur pied un réseau qualité en sont des signes tangibles. De l'avis des experts, le Bureau Qualité est une mesure intéressante qui « *devrait être en mesure d'amener l'Université à se doter d'un système complet d'assurance qualité. Pour qu'il en soit ainsi, il devra pouvoir compter sur une solide expertise en matière d'assurance qualité*<sup>14</sup> ». « *Il est important que l'Université se dote d'un noyau de personnes expérimentées dans le domaine de l'assurance qualité*<sup>15</sup> ».

Le projet de nouvelle loi sur l'Université, qui est actuellement en discussion, accorderait une plus grande autorité au rectorat, et favoriserait le développement d'une stratégie universitaire en matière d'assurance qualité. Il est cependant souhaitable que l'Université, sans attendre son entrée en vigueur, avance dans la réflexion d'une stratégie globale d'assurance qualité et fixe des objectifs afin de combler ses principales faiblesses. Selon les experts, l'Université pourrait s'inspirer de sa chartre d'éthique dans laquelle sont mises en avant les valeurs de l'Université partagées par toute la communauté. La stratégie serait alors basée sur des valeurs fédératrices.

En conclusion, les experts estiment que l'Université de Genève ne satisfait pas au premier standard et recommandent de « *se doter d'une stratégie institutionnelle en matière d'assurance qualité, et, à cette fin, de donner suite à son intention de créer un réseau qualité et de renforcer son expertise en matière d'assurance qualité*<sup>16</sup> ».

<sup>12</sup> Rapport d'auto-évaluation p.19

<sup>13</sup> Rapport du comité de visite p.13

<sup>14</sup> Rapport du comité de visite p.7

<sup>15</sup> Rapport du comité de visite p.13

<sup>16</sup> Rapport du comité de visite p.14

## 4.2 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.

### L'enseignement

L'évaluation de l'enseignement des professeurs par les étudiants est appliquée à l'ensemble de l'Université. Cela constitue un progrès depuis l'audit de la qualité de 2004. Le suivi de ces évaluations n'est cependant pas systématique et est jugé « *dans la plupart des cas, inexistant ou inadéquat*<sup>17</sup> » par les experts.

L'Université de Genève ne dispose pas d'un système d'évaluation des filières et des programmes. Certains ont certes été évalués, mais, sauf exception, à la demande d'organismes externes et en utilisant leurs standards. Selon le groupe d'experts, c'est dans ce domaine que se situe la principale lacune du système d'assurance qualité de l'Université. Cela devrait donc constituer une priorité dans la mise en oeuvre du système d'assurance qualité. L'Université, par ailleurs, reconnaît « *la nécessité de mettre en place un véritable système d'évaluation des programmes*<sup>18</sup> (...) » et en fait une priorité dans son plan stratégique.

### La recherche

L'Université a développé des instruments afin d'assurer la qualité de la recherche. Une commission de promotion de la recherche a été créée. Le système Mimosa (fonctionnel pour la Faculté de médecine) n'a cependant pas pu être étendu aux autres Facultés. La commission travaille donc encore à mettre en place un nouvel instrument de documentation au niveau institutionnel.

L'Université dispose toutefois d'éléments lui permettant d'orienter la recherche et de la valoriser. Par ailleurs le transfert des connaissances et des technologies est bien géré par le service Unitec.

Les experts estiment que des progrès considérables ont été faits dans ce domaine depuis 2004, et suggèrent à l'Université de continuer ses efforts.

### Le personnel

Lors de l'engagement d'un professeur, la qualité de son enseignement est évaluée rigoureusement. Lors du renouvellement cependant, les résultats de l'évaluation des enseignements ne sont pas utilisés avec la même rigueur par les différentes Facultés. Par ailleurs, les mesures prises en cas d'évaluations négatives ne sont pas clairement définies.

En outre, l'Université ne satisfait pas à la Loi cantonale en ce qui concerne le personnel administratif et technique. En effet, la Loi prévoit un entretien d'évaluation tous les deux ans,

<sup>17</sup> Rapport du comité de visite p.14

<sup>18</sup> Rapport d'auto-évaluation p.42

ce qui selon les témoignages entendus n'est pas appliqué. L'Université prévoit de corriger ce point rapidement.

## La gestion

L'Université garantit la qualité de sa gestion par les mesures suivantes : i. convention d'objectifs, signée entre l'Université et le Conseil d'Etat, ii. plan stratégique, iii. service d'audit interne.

En conclusion, une grande partie des activités de l'Université sont couvertes par des mesures d'assurances qualité. La principale lacune, comme mentionnée ci-dessus, concerne l'évaluation des filières et programmes de formation.

Les mesures d'assurances qualité sont, en règle générale, sous la responsabilité des Facultés. Les échanges en termes de pratiques d'assurance qualité entre les différentes Facultés étant peu développés, la portée de ses mesures s'en trouve limitée. C'est la raison pour laquelle les experts recommandent à l'Université de Genève : « *de prendre tous les moyens à sa disposition pour intensifier les échanges entre les Facultés et harmoniser les principales mesures d'assurance qualité déjà mises en place*<sup>19</sup> ».

## 4.3 Processus et responsabilités

La haute école universitaire régit 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.

L'Université de Genève dispose de mesures d'assurance qualité. Celles-ci cependant ne sont pas réglementées au niveau de l'Université. Cela a pour conséquence une application divergente entre les Facultés, par exemple :

- L'évaluation des enseignements : sur demande des Facultés, les questionnaires sont élaborés par le service Formation et Evaluation. Bien qu'ils reposent sur une base commune, ils varient de manière substantielle. Il en est de même pour le suivi de ces évaluations.
- La nomination et le renouvellement des professeurs sont réglementés. Cependant là encore selon les témoignages, l'application du règlement varie d'une Faculté à l'autre.
- L'évaluation des filières et programmes : l'Université doit développer les règlements et guides pour ces évaluations. Un document existe certes déjà concernant l'évaluation des UER dans lesquels sont décrites les responsabilités ainsi que le déroulement de l'évaluation. Cependant, ni l'objet de l'évaluation, ni les critères d'évaluation ne sont indiqués précisément. En effet, rien n'indique que les filières et les programmes seront évalués.

<sup>19</sup> Rapport du comité de visite p.16

Les experts sont conscients que la loi actuelle limite, dans bien des domaines, l'autorité du recteur en termes de décision. Cependant la mise en oeuvre du processus de Bologne s'est effectuée en collaboration avec les Facultés. Il est donc possible de développer des mesures à l'échelle de l'Université. Il semble que la nouvelle loi facilitera la démarche, les experts suggèrent cependant que l'Université se mette en action sans attendre.

Les experts recommandent à l'Université « *de se donner une réglementation en lien avec sa stratégie en matière d'assurance qualité de façon à encadrer adéquatement les principaux processus de son système d'assurance qualité<sup>20</sup>* ».

#### 4.4 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.

##### Évaluation des enseignements

Les évaluations des enseignements par les étudiants sont systématiques dans toutes les Facultés. Cependant, par manque de réglementation institutionnelle, les modalités (la périodicité, le questionnaire utilisé, le suivi) varient d'une Faculté à l'autre et parfois même à l'intérieur d'une même Faculté. Par ailleurs, il s'agit encore « *d'un processus privé (...) et n'est pas systématiquement utilisé à des fins de pilotage ou de développement de la carrière du professeur<sup>21</sup>* ». L'Université indique dans sa prise de position que « *des travaux sont en cours pour modifier le concept de l'évaluation de l'enseignement<sup>22</sup>* ».

L'Université devrait, de manière générale, améliorer les deux points suivants :

- La systématisation des processus à travers les différentes Facultés ;
- Le suivi des évaluations, nécessaire afin de mettre en place des pistes d'amélioration.

##### Évaluation des UER

L'évaluation des UER dispose depuis 2007 d'une réglementation qui n'est, selon les experts, pas complète (voir 4.3). Par ailleurs l'évaluation est encore à ces débuts, son efficacité ne peut encore être évaluée. Seule une unité a été soumise au processus.

##### Formation continue

La formation continue dispose de mesures d'assurance qualité adéquates et systématiquement appliquées afin de garantir la qualité des programmes proposés. Les experts notent qu'il s'agit là d'un exemple à suivre.

<sup>20</sup> Rapport du comité de visite p.18

<sup>21</sup> Rapport du comité de visite p.8

<sup>22</sup> Prise de position de l'Université de Genève p.8

### Activités administratives

Un service d'audit interne est actif depuis 2005. Le groupe d'expert a jugé cette mesure appropriée.

Les experts soulignent que l'Université doit continuer ses efforts dans le domaine de l'évaluation et lui recommandent: « *de veiller à homogénéiser ses processus d'assurance qualité de façon à ce qu'ils soient applicables à travers l'Université et de s'assurer qu'un suivi adéquat soit donné à ses évaluations*<sup>23</sup> ».

### 4.5 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.

#### Corps enseignant

Deux types de soutien pédagogique sont à la disposition du corps enseignant:

- le support individuel offert dans le cadre du secteur Formation et Evaluation et donné sous forme de conseils et de programmes de formation à l'enseignement universitaire ;
- les ateliers offerts dans le cadre du réseau romand de conseil, formation et évaluation touchant différents thèmes.

Les experts soulignent que des ateliers « *visant plus spécifiquement à sensibiliser aux exigences de l'assurance qualité*<sup>24</sup> » seraient également intéressants. Par ailleurs, l'Université et les experts se rejoignent sur le fait que « *le développement pédagogique du corps enseignant doit encore faire l'objet d'une politique plus appuyée et incitative*<sup>25</sup> ». Le corps enseignant devrait alors, lors du renouvellement, mettre en avant les mesures prises pour garantir la qualité de son enseignement.

#### Administratif et technique

Comme mentionné précédemment la Loi cantonale n'est pas respectée en ce qui concerne l'évaluation et le perfectionnement du personnel administratif et technique. Sans évaluation du personnel, il est difficile d'apprécier si les programmes de formation continue et de développement du personnel sont adéquats. Cependant, l'Université mentionne qu'elle « *dispose d'un budget spécifique dispensé aux demandants par la DIRH*<sup>26</sup> ».

<sup>23</sup> Rapport du comité de visite p.20

<sup>24</sup> Rapport du comité de visite p.21

<sup>25</sup> Rapport d'auto-évaluation p.43

<sup>26</sup> Rapport d'auto-évaluation p.31

## Égalité des sexes

Près de la moitié du personnel de l'Université est de sexe féminin. La proportion chute cependant à 17.8% si l'on s'en tient au corps enseignant. L'Université a engagé des actions importantes afin de pallier ce problème :

- une attention particulière lors de l'engagement des professeurs, par la mise en place de la délégation permanente du rectorat (voir chap. 3). Cette mesure a permis une hausse de 3.5% d'enseignantes entre 2004 et 2007 ;
- le Career Women's Forum, qui met en relation des étudiantes avec des femmes indépendantes ou cheffes d'entreprise.

En conclusion, l'Université de Genève se conforme bien à ce standard. Les experts recommandent cependant : « *de se conformer, au plus tôt, à la loi cantonale sur l'évaluation et le perfectionnement de son personnel administratif*<sup>27</sup> ».

## 4.6 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.

L'Université de Genève développe un système d'information intégré. Actuellement plusieurs bases de données existent à l'Université. Elles ne sont pas inter-reliées, mais de nombreuses informations sont d'ores et déjà disponibles. Cela demande cependant un effort particulier et les données nécessaires ne sont pas toujours systématiquement disponibles. C'est pourquoi les experts soutiennent le projet de l'Université de se doter « *d'un système capable de fournir systématiquement les principaux indicateurs et données nécessaires au pilotage*<sup>28</sup> » de ses différentes activités. Ce système devrait aider à la prise de décision au niveau de l'Université, et également au niveau des Facultés. Le groupe d'experts note cependant que l'évaluation des filières et des programmes ne doit pas être retardée et soulignent l'importance de ces évaluations qui pourraient débiter même si le système d'information n'est pas encore réalisé.

<sup>27</sup> Rapport du comité de visite p.22

<sup>28</sup> Rapport du comité de visite p.23

## 4.7 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.

Une difficulté rencontrée à l'Université de Genève concerne la communication entre les Facultés. Durant la visite plusieurs participants ont déclaré ne rien savoir des pratiques à l'extérieur de leur Faculté. L'Université devrait promouvoir cette communication. Elle permettrait, d'une part, un échange d'initiatives et de réalisations, et d'autre part, le développement ou le renforcement d'un sentiment d'appartenance à l'Université de Genève. Au niveau de la communication externe toutefois, l'Université remplit pleinement le standard. Elle dispose d'un portail Internet bien construit qui présente les informations aux différents publics de manière adéquate. Les experts notent en particulier « *les nombreux documents offerts aux étudiants pour faciliter leur venue à l'Université*<sup>29</sup> ».

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

Au terme de l'audit de la qualité 2003/2004, les experts avaient recommandé à l'Université de Genève de :

1. Mettre en place un cadre général d'évaluation des programmes et des filières

Cette recommandation n'a pas été suivie par l'Université. Comme le mentionnent les experts : « *L'Université ne dispose pas de procédures pouvant encadrer les filières*<sup>30</sup> ». L'Université mentionne cependant dans sa prise de position que « *des travaux ont été initiés*<sup>31</sup> ».

2. Étendre à tous les enseignants l'évaluation des prestations d'enseignement et améliorer le suivi à donner à ces évaluations

C'est dans ce domaine que l'Université a montré le progrès le plus important. En effet, les experts se sont réjouis de « *l'acceptation quasi générale de l'évaluation des enseignements*<sup>32</sup> ». Ces évaluations se font de manière systématique dans toutes les Facultés. Le suivi des évaluations n'est cependant pas encore systématisé.

3. Étendre à toutes les Facultés les évaluations de la recherche

L'Université a, selon les experts, fait « *des efforts très importants et méritoires pour donner suite à cette recommandation*<sup>33</sup> ». En effet, la commission de la promotion de la recherche a été créée. Même si l'extension du système Mimosa, mis en place par la Faculté de médecine,

<sup>29</sup> Rapport du comité de visite p.24

<sup>30</sup> Rapport du comité de visite p.11

<sup>31</sup> Prise de position de l'Université de Genève p.11

<sup>32</sup> Rapport du comité de visite p.8

<sup>33</sup> Rapport du comité de visite p.9

à toutes les Facultés s'est révélée impossible, l'établissement d'un instrument de documentation institutionnel est actuellement en travail. Par ailleurs, l'Université de Genève collabore avec l'Université de Leiden afin d'analyser sa production scientifique et de créer son profil de recherche.

D'autres progrès substantiels ont été réalisés par l'Université de Genève au regard des mesures d'assurance qualité, notamment :

- La mise sur pied du Bureau Qualité ;
- Le système d'assurance qualité pour les programmes de formation continue ;
- La création du service d'audit interne.

Toutefois, « *malgré ces progrès, le système d'assurance qualité de l'Université de Genève reste encore fragmentaire et dispersé<sup>34</sup>* ». En résumé « *même si des éléments d'un système d'assurance qualité sont en place, on ne peut encore parler d'un véritable système s'assurance qualité pour l'ensemble de l'Université de Genève<sup>35</sup>* ». Tout comme en 2004, l'Université fonctionne comme une réunion de Facultés qui ont leurs propres règles, limitant ainsi la portée des initiatives prises à l'intérieur des Facultés et la mise en place d'un système d'assurance qualité intégré.

Cependant, une réelle ouverture du rectorat à la mise en place d'un système rigoureux d'assurance qualité a été constatée lors de la visite. Ouverture affichée dans la convention d'objectifs, et qui contraste avec la méfiance à l'égard du processus d'audit existant lors de la procédure 2003/2004.

## 6 Recommandations des experts

Le groupe d'experts recommande à l'Université de Genève :

### Standard 1

« *de se doter d'une stratégie institutionnelle en matière d'assurance qualité, et, à cette fin, de donner suite à son intention de créer un réseau qualité et de renforcer son expertise en matière d'assurance qualité.* »

### Standard 2

« *de prendre tous les moyens à sa disposition pour intensifier les échanges entre les facultés et harmoniser les principales mesures d'assurance qualité déjà mises en place.* »

### Standard 3

« *de se donner une réglementation en lien avec sa stratégie en matière d'assurance qualité de façon à encadrer adéquatement les principaux processus de son système d'assurance qualité.* »

---

<sup>34</sup> Rapport du comité de visite p.10

<sup>35</sup> Rapport du comité de visite p.11

## **Standard 4**

« de veiller à homogénéiser ses processus d'assurance qualité de façon à ce qu'ils soient applicables à travers l'Université et de s'assurer qu'un suivi adéquat soit donné à ses évaluations. »

## **Standard 5**

« de se conformer, au plus tôt, à la Loi cantonale sur l'évaluation et le perfectionnement de son personnel administratif et technique. »

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

L'Université de Genève a réagi dans les temps impartis au rapport des experts. Elle a émis des remarques d'ordre formel, ainsi que quelques précisions relatives à son fonctionnement, mais n'a pas formulé de critiques fondamentales. Les experts ont intégré la majorité de ces corrections dans leur rapport.

## **8 Évaluation de l'OAQ**

L'OAQ se réjouit des changements considérables quant à l'assurance qualité apparus à l'Université de Genève depuis le cycle d'audit précédent. La réelle ouverture et la volonté de l'Université de s'engager dans une démarche d'assurance qualité ont été reconnues lors de la visite. Cependant, malgré cela, l'Université de Genève ne dispose pas d'une stratégie institutionnelle d'assurance qualité, ni d'un système d'assurance qualité intégré capable d'assurer la qualité des prestations à l'échelle institutionnelle. Elle ne remplit donc pas le premier standard. Néanmoins, les mesures d'assurance qualité déjà mises en oeuvre démontrent la volonté du rectorat de s'impliquer dans le développement d'un système d'assurance pour l'ensemble de l'Université de Genève. La convention d'objectifs 2008-2011 en est un signe tangible.

En conclusion, l'OAQ estime que l'Université de Genève remplit de manière globale les standards de qualité.

### **8.1 Recommandations de l'OAQ**

L'OAQ adhère entièrement à l'évaluation et aux recommandations des experts présentées aux chapitres 4, 5 et 6. L'OAQ recommande tout particulièrement à l'Université de Genève de se conformer au plus vite au premier standard et pour cela développer une stratégie institutionnelle d'assurance qualité.

### **8.2 Conditions pour l'octroi des 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 Genève, 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 des subventions relatives à la qualité sont remplies.



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

Il est cependant attendu de l'Université de Genève 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.

organ für akkreditierung und qualitätssicherung  
der schweizerischen hochschulen

organo di accreditamento e di garanzia della  
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

Audit de la qualité 2007/08  
Rapport final de l'OAQ  
Université de Genève, 17  
9 octobre 2008