

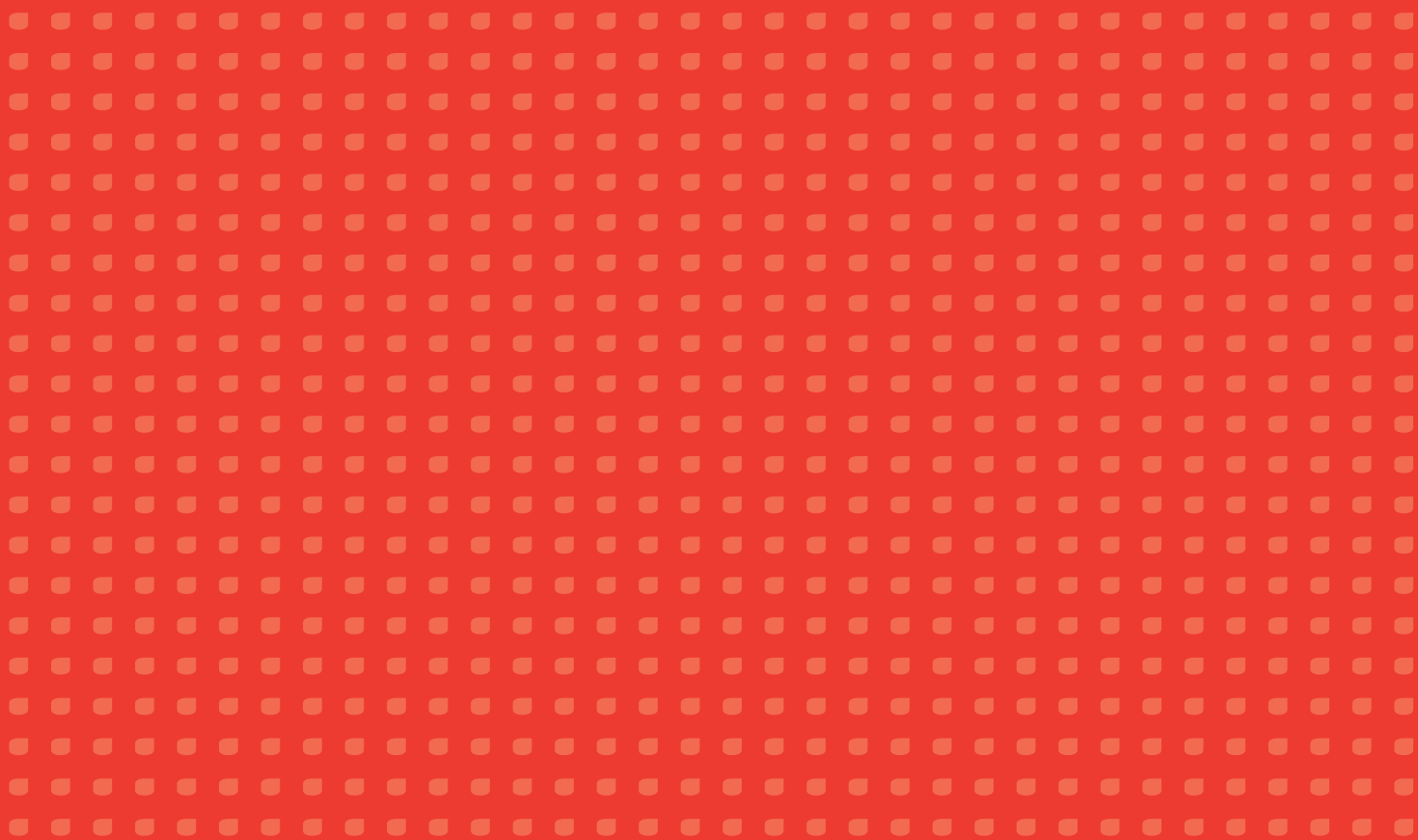


schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance



Accréditation institutionnelle Université de Genève

Rapport d'évaluation externe | 25 mars 2022



Contenu:

Section A – Décision du Conseil suisse d'accréditation

Section B – Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

Section C – Rapport du groupe d'expert-e-s

Section D – Prise de position de l'Université de Genève



Section A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

25 mars 2022



Décision du Conseil suisse d'accréditation

Accréditation institutionnelle de l'Université de Genève

I. Sources juridiques

Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20;

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;

Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (OReg-CSA).

II. Faits

L'Université de Genève a déposé en date du 4 octobre 2018 une demande d'accréditation institutionnelle en tant qu'université selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

L'Université de Genève a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

L'Université de Genève a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 7 décembre 2018, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation, d'entrer en matière sur la demande de l'Université de Genève et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 3 septembre 2020.

L'AAQ a informé le 6 avril 2021 l'Université de Genève de la composition du groupe d'experts.

Le groupe d'experts a vérifié, sur la base du rapport d'auto-évaluation du 12 juillet 2021, de la prévisite du 3 septembre 2021 et de la visite sur place du 26 au 28 octobre 2021, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans son rapport du 10 décembre 2021.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure – en particulier le rapport d'auto-évaluation et le rapport du groupe d'experts – et a soumis le rapport du groupe d'experts ainsi que sa proposition d'accréditation à l'Université de Genève le 20 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Genève a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 11 janvier 2022.

En date du 24 janvier 2022, l'AAQ a proposé au Conseil d'accréditation d'accréditer l'Université de Genève en tant qu'université.

III. Considérants

1. Évaluation du groupe d'experts

Sur la base de l'analyse de tous les standards visés par la LEHE, le groupe d'experts établit dans son rapport un bilan entièrement positif pour l'Université de Genève.

Sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al.1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts constate aucune lacune nécessitant de correction par la mise en œuvre de conditions. Les analyses du groupe d'experts permettent de conclure que l'Université de Genève dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Le groupe d'experts estime donc que la condition centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfaite.

Le groupe d'experts évalue tous les standards comme étant entièrement ou largement atteints. Par conséquent, il propose à l'intention de l'AAQ de formuler une proposition d'accréditation de l'Université de Genève sans condition.

2. Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ indique dans sa proposition d'accréditation que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards de qualité et que ses conclusions sont pertinentes.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil d'accréditation, l'AAQ reprend la proposition du groupe d'experts et, compte tenu des considérations ci-dessus et sur la base:

- du rapport d'auto-évaluation de l'Université de Genève;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de l'Université de Genève;

propose l'accréditation de l'Université de Genève sans condition.

3. *Prise de position de l'Université de Genève*

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement à l'analyse et aux conclusions du groupe d'experts, ainsi qu'à la proposition d'accréditation de l'agence.

4. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement aux considérants et à la proposition d'accréditation de l'agence.

IV. Décision

Pour ces motifs, le Conseil suisse d'accréditation décide:

1. L'Université de Genève est accréditée en tant qu'université sans condition.
2. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 24 mars 2029.
3. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur www.akkreditierungsrat.ch.
4. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à l'Université de Genève.
5. L'Université de Genève obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2022 - 2029».

Berne, le 25 mars 2022

Pour le Conseil suisse d'accréditation

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jm Rapp', is placed over the printed name of the president.

Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

Voie de recours

La présente décision peut faire l'objet d'un recours, dans les trente jours à compter de sa notification, auprès du Tribunal administratif fédéral, case postale, 9023 Saint-Gall.



Section B

Proposition d'accréditation de l'AAQ

20 janvier 2022

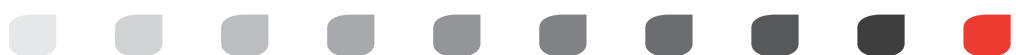


Table des matières

| | |
|--|---|
| Remarques préliminaires | 1 |
| 1 L'Université de Genève..... | 1 |
| 2 Cadre légal..... | 2 |
| 3 Situation | 2 |
| 4 Analyse | 3 |
| 4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s | 3 |
| 4.2 Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s | 4 |
| 5 Proposition d'accréditation..... | 5 |
| 6 Prise de position de l'Université de Genève | 5 |

Remarques préliminaires

Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle

Avec la LEHE, la Suisse s'est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle porte sur le système d'assurance qualité des hautes écoles, qui permet de garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services.

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expert-e-s externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'évaluer si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, en fonction de son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

Proposition de l'agence

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une «évaluation par les pairs». Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s est donc un instantané d'une institution; en conséquence, les rapports des groupes d'expert-e-s ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes: les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, l'AAQ examine la question de savoir si le raisonnement du groupe d'expert-e-s est cohérent (basé sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

1 L'Université de Genève

L'Université de Genève (UNIGE) est un service public dédié à l'enseignement supérieur de base et approfondi, la recherche scientifique, la formation continue et les services à la cité. Elle fait partie des 100 meilleures universités du monde, 59e au classement de Shanghai. Il s'agit d'une des plus grandes universités de Suisse, après celle de Zürich.

Fondée en 1559 dans la mouvance de la Réformation chrétienne, elle se compose aujourd'hui de neuf facultés: droit, économie et management, lettres, médecine, psychologie et sciences de l'éducation, sciences, sciences de la société, théologie, traduction et interprétation. Avec ses treize centres interfacultaires, l'Université de Genève entend concrétiser la connexion entre les disciplines.

Plus de 19 000 étudiant-e-s sont inscrits à l'UNIGE en formation de base et avancée et plus de 9500 sont inscrits en formation continue. L'UNIGE dispose de 6799 collaborateur-trice-s, dont 797 appartiennent au corps professoral et 3853 au corps des collaborateur-trice-s de l'enseignement et de la recherche (CCER).

Selon les chiffres présentés dans son rapport d'autoévaluation, l'UNIGE propose 28 bachelors, 112 masters, 87 doctorats et 344 formations continues, dont 244 formations diplômantes. Les masters et les doctorats sont offerts par les facultés et les centres interfacultaires. En 2020, 4859 diplômes ont été délivrés en formation de base et avancée et 1397 diplômes en formation continue.

2 Cadre légal

- *Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20*

Selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit à l'appellation selon l'article 29 LEHE, l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE et l'accréditation de programmes. Elle s'applique à toutes les hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles, publiques et privées.

- *Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3*

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1^{er} janvier 2015) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

3 Situation

L'Université de Genève a déposé en date du 4 octobre 2018 une demande d'accréditation institutionnelle en tant qu'université selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

L'Université de Genève a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

L'Université de Genève a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 7 décembre 2018, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation, d'entrer en matière sur la demande de l'Université de Genève et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 3 septembre 2020.

L'AAQ a informé le 6 avril 2021 l'Université de Genève de la composition du groupe d'expert-e-s:

- Prof. Dr. Thomas Grob, Vice-recteur Enseignement, Université de Bâle, Suisse
- Mme Sylvie-Anne Piette, Directrice Executive School, HEC Liège, Belgique
- Loïc Pillard, MSc UNIL en sciences moléculaires du vivant, étudiant en droit à l'Université de Lausanne, Suisse
- Prof. Dr. Martine Rahier, Membre du Conseil d'accréditation allemand, ancienne Rectrice de l'Université de Neuchâtel, Suisse
- Prof. Dr. Didier Viviers, Secrétaire perpétuel de l'Académie royale de Belgique, ancien Recteur de l'Université libre de Bruxelles, Belgique, peer leader

Le groupe d'expert-e-s a vérifié, sur la base du rapport d'autoévaluation du 12 juillet 2021, de la prévisite du 3 septembre 2021 et de la visite sur place du 26 au 28 octobre 2021, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans son rapport du 10 décembre 2021.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure – en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'expert-e-s – et a soumis le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sa proposition d'accréditation à l'Université de Genève le 20 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Genève a pris position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 11 janvier 2022.

En date du 24 janvier 2022, l'AAQ a demandé au Conseil d'accréditation d'accréditer l'Université de Genève en tant qu'université.

4 Analyse

4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Dans son appréciation globale, le groupe d'expert-e-s émet une évaluation positive de l'Université de Genève en constatant que cette appréciation ne pourra pas revenir sur la multitude d'actions positives qui ont été menées dans l'université pour développer la qualité des processus et de son fonctionnement en général. Le groupe d'expert-e-s souligne quelques points forts dans ses conclusions:

- Le processus de construction du rapport d'autoévaluation (RAE), très participatif, a contribué à faire connaître la politique qualité de l'institution. Ce rapport est précieux parce qu'il offre un bilan précis du système Assurance Qualité de l'UNIGE, mais aussi parce que ce bilan est lucide. Cet exercice aura donc sans doute été d'un apport essentiel dans la conduite de l'université et dans la compréhension des grands enjeux qu'elle doit affronter;
- L'engagement efficace de la Direction dans la politique qualité et la volonté de produire une véritable politique de qualité constituent les clés de la réussite de cette politique qualité;
- La vision globale, inclusive et diversifiée de la politique qualité en demeure l'une des caractéristiques essentielles; le système Assurance Qualité n'est dès lors pas une collection de mesures disparates, mais un ensemble cohérent qui s'inscrit dans une vision d'amélioration constante de l'institution;
- La mise en œuvre de structures et organes avec une approche dynamique pour faire face à de nouveaux enjeux est aussi de nature à veiller à l'adaptation nécessaire du système Assurance Qualité à l'évolution des contextes;
- Le système qualité, documenté et négocié en fonction des différentes spécificités des organes facultaires s'adapte correctement à la structure de l'université et assure une transparence indispensable à sa cohérence;
- La volonté d'amélioration continue n'a cessé depuis de nombreuses années et fait de la politique qualité une pratique structurante de la gouvernance de l'UNIGE;
- La communication externe, dynamique et en adéquation avec les spécificités des facultés, participe à la transparence et à la diffusion de la politique qualité.

Dans son évaluation globale, le groupe d'expert-e-s estime qu'il est possible d'aller plus loin dans certains domaines. Il indique des pistes d'amélioration:

- La communication interne ne suffit pas pour faire percoler la politique qualité à tous les niveaux de l'université, et notamment dans les services;

- Le manque de participation des centres interfacultaires et des étudiant-e-s dans les instances décisionnelles risque de réduire l'adhésion aux décisions prises par les autorités de l'université, mais aussi de rendre parfois ces décisions moins pertinentes;
- La Politique de risques est une excellente initiative de l'UNIGE, mais en l'état, l'absence d'une définition partagée du risque et la lourdeur qu'entraîne la collecte des risques potentiels au sein d'une soixantaine d'entités peuvent limiter l'efficacité du système assurance qualité dans sa globalité (en détournant inutilement des ressources qui restent nécessaires à l'accomplissement des missions de l'université);
- L'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE) est confrontée à une faible participation des étudiants, liée notamment à une impression de non-prise en compte de leurs retours. Cette perception pourrait être limitée par un retour systématique des enseignant-e-s à l'issue des évaluations, ainsi que par une illustration claire des aménagements qui ont fait suite à des critiques émises lors des évaluations. De manière générale, une diffusion des résultats des évaluations de programmes et d'enseignements, agrégés au niveau de l'université ou des facultés, encouragerait la participation tout en autorisant un benchmark pour les évalués;
- La gestion des ressources humaines devrait mettre en œuvre des entretiens de développement professionnel;
- Le développement de carrière des doctorants reste à l'initiative de chaque faculté, de même que la charte du doctorat n'est pas assez largement implémentée dans les facultés.

Dans l'ensemble, les analyses et les évaluations du groupe d'expert-e-s permettent de conclure que l'Université de Genève dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s estime donc que la condition centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfaite.

Le groupe d'expert-e-s estime tous les standards comme entièrement ou largement atteints et propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'Université de Genève sans condition.

4.2 Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qu'il en tire sont cohérentes et découlent de l'analyse des standards.

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s confirme, par son évaluation du standard 3.1, que l'Université de Genève mène des activités d'enseignement, de recherche et de services qui correspondent à son profil d'université selon la LEHE: «L'UNIGE se positionne clairement comme une haute école universitaire avec une recherche et un enseignement dans de larges domaines des Sciences humaines, sociales et naturelles. Elle suit une stratégie concise, offre une formation à tous les niveaux universitaires, est parfaitement reconnue dans la recherche et s'intègre dans un environnement politique et social qui lui permet une grande autonomie académique.»

L'AAQ constate que l'Université de Genève remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle:

- *Article 30, alinéa 1, lettres a et c*

L'analyse des standards selon l'ordonnance sur l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que l'Université de Genève remplit entièrement les conditions selon la lettre a ainsi que la lettre c.

- *Article 30, alinéa 1, lettre b*

En tant qu'université composée de neuf facultés – droit, économie et management, lettres, médecine, psychologie et sciences de l'éducation, sciences, sciences de la société, théologie, traduction et interprétation – et proposant une offre de formation aux trois niveaux (bachelor, master et doctorat), l'Université de Genève remplit les exigences d'une université selon l'article 30, alinéa 1, lettre b.

5 Proposition d'accréditation

En se basant sur le rapport d'autoévaluation de l'Université de Genève, sur l'analyse et la recommandation d'accréditation figurant dans le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sur la prise de position de l'université, l'AAQ propose d'accréditer l'Université de Genève en tant que «Université» conformément à l'article 29 de la LEHE, sans condition.

6 Prise de position de l'Université de Genève

L'AAQ a soumis le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sa proposition d'accréditation à l'Université de Genève le 20 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Genève a pris position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 11 janvier 2022.



Section C

Rapport du groupe d'expert-e-s

10 décembre 2021



Table des matières

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Université de Genève | 1 |
| 2 | Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes | 2 |
| 3 | Système d'assurance de la qualité de l'Université de Genève | 2 |
| 4 | Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité | 4 |
| 4.1 | Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité | 4 |
| 4.2 | Domaine 2: Gouvernance | 8 |
| 4.3 | Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services | 12 |
| 4.4 | Domaine 4: Ressources | 17 |
| 4.5 | Domaine 5: Communication interne et externe | 20 |
| 5 | Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité | 22 |
| 6 | Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité .. | 23 |
| 7 | Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s | 24 |

1 Université de Genève

L'Université de Genève (UNIGE) est un service public dédié à l'enseignement supérieur de base et approfondi, la recherche scientifique, la formation continue et les services à la cité. Elle fait partie des 100 meilleures universités du monde, 59e au classement de Shanghai. Il s'agit d'une des plus grandes universités de Suisse, après celle de Zürich.

Fondée en 1559 dans la mouvance de la Réformation chrétienne, elle se compose aujourd'hui de neuf facultés: droit, économie et management, lettres, médecine, psychologie et sciences de l'éducation, sciences, sciences de la société, théologie, traduction et interprétation. Avec ses treize centres interfacultaires, l'UNIGE entend concrétiser la connexion entre les disciplines.

Plus de 19 000 étudiant-e-s sont inscrits à l'UNIGE en formation de base et avancée et plus de 9500 sont inscrits en formation continue. L'UNIGE dispose de 6799 collaborateur-trice-s, dont 797 appartiennent au corps professoral et 3853 au corps des collaborateur-trice-s de l'enseignement et de la recherche (CCER).

Selon les chiffres présentés à la page 7 de son rapport d'autoévaluation (RAE), l'UNIGE propose 28 bachelors, 112 masters, 87 doctorats et 344 formations continues, dont 244 formations diplômantes. Les masters et les doctorats sont offerts par les facultés et les centres interfacultaires. En 2020, 4859 diplômés ont été délivrés en formation de base et avancée et 1397 diplômés en formation continue.

Le campus urbain occupé par l'UNIGE se compose de 6 principaux sites universitaires: Uni Bastions, Uni Dufour, Uni Mail, Centre médical universitaire (CMU), Sciences et Campus Biotech.

L'université s'attache à conduire une recherche de qualité avec notamment une production de plus de 3500 publications par an. Elle accueille 6 pôles de recherche nationaux. De nombreux-ses chercheur-e-s ont reçu des distinctions. Par exemple, un mathématicien a obtenu la médaille Fields et deux astronomes ont reçu le prix Nobel de physique.

L'une des particularités de l'université est son ouverture vers l'international. L'UNIGE est en étroite collaboration avec les organisations internationales et non gouvernementales qui sont implantées à Genève. L'internationalité se retrouve également dans le nombre élevé d'étudiant-e-s étranger-ère-s, à savoir 38%, un pourcentage supérieur à celui de la moyenne des hautes écoles universitaires suisses.

Au niveau de la gouvernance, l'université est placée sous la surveillance du Conseil d'Etat genevois, elle fixe néanmoins elle-même ses priorités et ses modalités d'actions. Les facultés et centres interfacultaires sont, quant à eux, autonomes dans la mise en œuvre de la stratégie de l'université. L'université se compose de 4 principaux organes: le Rectorat, le Conseil Rectorat-Décanats, l'Assemblée de l'Université et l'Organe de révision externe. L'université intègre une dimension démocratique, participative et représentative à sa gouvernance.

L'UNIGE dispose de deux politiques institutionnelles:

- La première est la politique générale qui s'articule autour de sa convention d'objectifs et de son plan stratégique. Celui-ci repose sur 4 valeurs fondamentales: la liberté académique, la garantie d'un environnement qui favorise l'apprentissage critique, la promotion de l'égalité des chances et la responsabilité sociale et environnementale. Les objectifs visés par le plan stratégique portent notamment sur le domaine du numérique, le développement durable et les passerelles entre la recherche et la société;

- La seconde est la politique qualité qui permet d'assurer la qualité notamment de l'enseignement et de la recherche.

Les ressources de l'UNIGE sont issues des collectivités publiques, de ses ressources propres et des fonds. Les ressources propres de l'université correspondent à 7% du budget total. Les ressources proviennent principalement des subventions de la confédération (20%) et de l'allocation cantonale (47%).

2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes

L'UNIGE a été auditée en 2014. Cet audit de la qualité a permis de revoir la composition du Bureau Qualité (BQ) pour obtenir une meilleure représentativité des corps étudiants, du CCER et du corps professoral. A la suite de l'audit, un plan d'action a été élaboré, avec 50 actions qui ont été réparties entre les différents responsables. Les recommandations portaient sur la stratégie d'assurance qualité (critères d'audit 1.2 et 1.3), la gouvernance (critères 2.2 et 2.3), l'enseignement (critères 3.1 et 3.2), la recherche (critère 4.2), le recrutement et développement du personnel (critères 5.1, 5.2 et 5.3) et la communication interne et externe (critère 6.2).

Conformément au RAE (p. 23), sur les 13 recommandations de 2014, 7 ont été réalisées et 6 partiellement réalisées. Ces dernières ont été reprises dans le plan d'action actuel (RAE, chap. 7) et leur réalisation est poursuivie dans la mesure où elles restent pertinentes dans le contexte actuel. Les recommandations en suspens se situent toutes dans les domaines de la qualité selon la LEHE et sont donc couvertes par la procédure en cours.

3 Système d'assurance de la qualité de l'Université de Genève

La mise en place de mesures d'évaluation de la qualité débute à l'UNIGE dans les années 80, principalement orientée vers l'évaluation des enseignements. En 2007, le Bureau Qualité est créé par le Rectorat et l'évaluation de la recherche est ajoutée dans le Système d'Assurance Qualité (SAQ). En 2011, le SAQ inclut un système de gestion de risques institutionnels majeurs et un système de contrôle interne. En 2018, le BQ élabore une charte qualité, décrivant les buts, principes et valeurs de l'UNIGE en matière de qualité.

Les organes de pilotage du SAQ sont le Rectorat, le Bureau qualité, le Comité de pilotage du système de contrôle interne et risques institutionnels majeurs et le Comité d'audit. Les organes opérationnels mettent en œuvre la stratégie et accompagnent la communauté.

Le SAQ repose actuellement sur trois volets (cf. figure 1):

- Le premier volet concerne la contribution des différents acteur-trice-s aux différents stades du SAQ: les étudiant-e-s, les enseignant-e-s/chercheur-e-s, le PAT, la direction, les services et les différentes instances produisant des données.
- Le deuxième volet concerne la prévention. Il s'agit d'analyser les risques pour mieux les anticiper, via le système de contrôle interne, la gestion des risques institutionnels majeurs et les audits (internes et externes).
- Le troisième volet porte sur l'évaluation, à savoir des enseignements, des programmes de formation, des entités académiques et administratives, de la recherche et des ressources humaines.

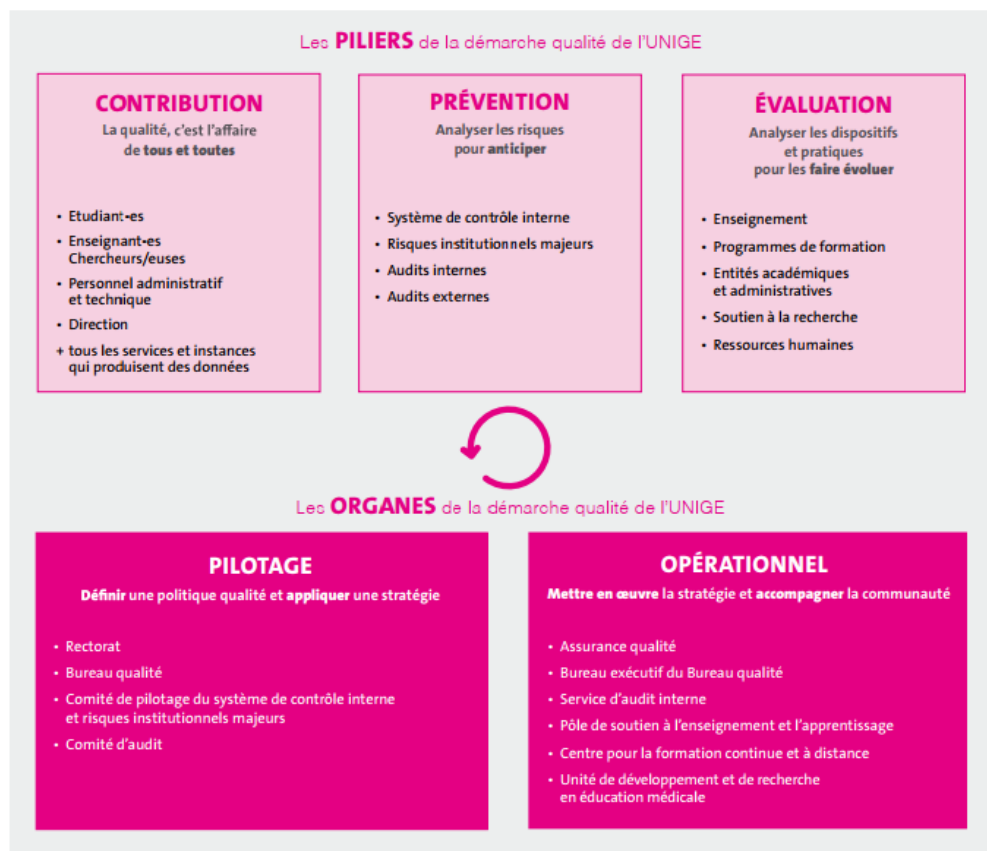


Figure 1: Organisation du SAQ UNIGE (tiré du RAE, p. 14).

Concernant le pilotage du SAQ, c'est le Rectorat qui définit la politique qualité de l'université. Il s'appuie pour cela sur trois organes:

- le Bureau qualité (BQ). Depuis 2018, le BQ est présidé par la Vice-rectrice en charge de l'enseignement. Le BQ est responsable de l'ensemble du processus d'évaluation;
- le comité de pilotage du Système de contrôle interne (SCI) et des Risques institutionnels majeurs (RIM), qui conduit et coordonne la prise en charge des risques. Ce comité est présidé par le Secrétaire général;
- le comité d'audit, une instance indépendante de l'université. Il participe à la supervision de la gestion du risque et du contrôle interne et à la surveillance de la gestion opérationnelle et financière de l'université.

Pour la mise en place opérationnelle du SAQ, il existe un ensemble de services, comme l'assurance qualité, le Bureau exécutif du Bureau Qualité, le service d'audit interne, le pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage (pôle SEA), le centre pour la formation continue et à distance (CFCD) et l'unité de développement et de recherche en éducation médicale (UDREM).

4 Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité

4.1 Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

Standard 1.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

Description et analyse

L'UNIGE dispose d'un plan stratégique qui comporte une stratégie en matière d'assurance qualité. Cette stratégie qualité porte sur quatre principaux volets: 1) la contribution de toutes les parties prenantes; 2) la prévention des risques; 3) l'évaluation des enseignements, des programmes, de la recherche et des services administratifs; 4) le pilotage.

Le groupe d'expert-e-s relève un engagement fort et efficace de la direction, qui contribue à la mise en place d'une véritable culture de la qualité au sein de l'institution. L'ambition est de faire de cette politique qualité l'affaire de chacun. Dans un souci participatif et de transparence, le Rectorat s'attache, en effet, à implémenter le système d'assurance qualité au sein des facultés et centres interfacultaires, en impliquant l'ensemble des acteur-trice-s dans cette démarche. Le groupe d'expert-e-s tient à encourager cette volonté inclusive.

Les expert-e-s soulignent la force de la vision qualité diversifiée et inclusive de la politique qualité promue par le Rectorat, et tout particulièrement, de la durabilité, constituant une véritable démarche qui irrigue bon nombre de processus et de décisions. Le groupe d'expert-e-s encourage l'UNIGE à poursuivre cette démarche à tous les niveaux de l'université, avec l'objectif que l'ensemble des facultés s'approprient cette démarche qualité globale. La voie choisie par l'institution n'est pas la plus simple, puisqu'il s'agit de se faire rencontrer une impulsion top-down et un dynamisme bottom-up. Pour cela, il est important de soutenir le rythme des adhésions locales à des engagements globaux. Ceci est d'autant plus aisé que la politique qualité initiée par le Rectorat est largement documentée et s'appuie sur des textes qui ont parfois fait l'objet d'une longue négociation, par exemple la procédure de recrutement des enseignant-e-s/chercheur-e-s.

L'une des forces et des originalités de la politique qualité de l'institution porte sur l'identification des risques. Dans un souci d'exhaustivité, l'identification des risques passe par une concertation des différents corps au sein de chaque faculté, ce qui mobilise une grande énergie.

A travers les entretiens, le groupe d'expert-e-s a pu constater une absence de consensus sur la définition d'un «risque». Ainsi, la soixantaine d'instances consultées font remonter au niveau central des risques très disparates, conduisant à une charge importante de risques à gérer, et alourdissant le système d'assurance qualité. In fine, les entretiens ont permis de dégager quelques domaines de risques que l'on pourrait considérer comme transversaux et qui ne nécessiteraient pas une consultation systématique et régulière de toutes les instances. Celles-ci devraient intégrer, à leur niveau, la démarche d'identification des risques propres à leur structure et ne faire remonter vers le rectorat que les nouveaux risques qui leur paraissent dépasser le cadre de leurs compétences et ne pas relever directement des grands domaines transversaux pris en charge par le rectorat, de manière plus spontanée et informelle.

Conclusion

L'ensemble de ces éléments étant documenté, leur mise en œuvre assurée et contrôlée de façon coordonnée et organisée dans le temps, il est clair que l'UNIGE dispose d'une stratégie qualité lui donnant les moyens de prendre des mesures d'amélioration permanente.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.1 comme largement atteint,

Recommandation:

Le groupe d'expert-e-s recommande d'axer l'identification des risques sur trois principaux domaines, à savoir les finances, les ressources et les infrastructures. Il propose de simplifier la procédure bottom-up de communication interne des risques tout en favorisant la percolation à tous les niveaux d'une politique qualité qui prend en compte les risques.

Standard 1.2: Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

Description et analyse

Outre son plan stratégique, l'UNIGE dispose d'une convention d'objectifs avec l'Etat de Genève. Cette convention détaille notamment les objectifs stratégiques qualité prioritaires qui ont trait à la formation, la recherche et au service à la communauté. Le système d'assurance qualité favorise l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par le plan stratégique et la convention d'objectifs. Pour la mise en œuvre de sa politique qualité, l'UNIGE dispose de structures de soutien (ex.: Pôle de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage), de Comités (ex.: Comité d'audit, comité de pilotage du contrôle interne et des risques institutionnels majeurs) et du Bureau qualité.

Le SAQ de l'UNIGE s'intègre parfaitement dans la stratégie globale de l'institution en ce sens qu'il veille à une large participation, à la prévention des risques et au maintien ou à l'accroissement de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement, de la recherche et des ressources humaines par une évaluation récurrente.

Le Rectorat assure le pilotage du SAQ, il s'appuie pour cela sur trois organes: le Bureau qualité, le comité de pilotage du SCI et des RIM, et le comité d'audit. Le Bureau qualité a récemment rédigé une charte qualité, décrivant les buts, principes et valeurs de l'UNIGE en matière de qualité. Selon les différentes réponses reçues lors de la visite, les différentes unités à tous les niveaux mettent en place des structures qualité. Chaque collaboratrice et collaborateur est considéré-e comme un-e acteur-trice du SAQ. Les facultés et les services disposent des moyens permettant de mettre en œuvre l'approche qualité.

Le système d'assurance qualité de l'UNIGE est à la fois top-down et bottom-up. L'institution élabore un plan stratégique, puis chaque faculté est amenée à définir ses orientations et axes stratégiques en lien avec le plan stratégique de l'institution. Par ailleurs, à partir des objectifs stratégiques de la convention d'objectifs avec l'Etat, les facultés sont invitées à proposer des projets (ex.: la création d'un pôle numérique). Ceux qui sont retenus par le Rectorat font l'objet d'un financement. Le Rectorat travaille en étroite collaboration avec les facultés. Des réunions mensuelles du Conseil Rectorat-Décanats (CRD) sont organisées, elles permettent au Rectorat d'adapter sa politique et sa stratégie aux spécificités des facultés. Ces réunions facilitent les relations Rectorat-facultés et favorisent les relations entre facultés.

Conclusion

La qualité fait partie intégrante du plan stratégique de l'UNIGE. En ce qui concerne l'enseignement et la recherche, elle est largement mise en œuvre et contrôlée au travers des procédures proposées. Ces dernières font également l'objet d'une révision régulière permettant leur amélioration au vu de leur utilisation et des problèmes rencontrés. La communication entre les facultés et le rectorat ainsi qu'avec et entre les différentes entités permet des réajustements rapides. L'autonomie des facultés leur donne l'occasion d'adapter certaines procédures en fonction de leur contexte, avec le support des responsables du SAQ.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.2 comme entièrement atteint.

Standard 1.3: Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

Description et analyse

Le système d'assurance qualité implique l'ensemble des différents corps: enseignant-e-s/chercheur-e-s, étudiant-e-s, personnels administratifs et techniques, ainsi que les associations et tous les services et instances produisant des données. Les responsabilités de chacun sont définies et accessibles sur le site internet de l'université.

La grande qualité du RAE, souligné par les expert-e-s, témoigne de ce processus très participatif de l'institution en matière d'assurance qualité.

L'élaboration du RAE a contribué à faire connaître la politique qualité de l'institution auprès d'acteur-trice-s de la communauté universitaire qui n'en étaient pas nécessairement conscients auparavant. En effet, le groupe d'expert-e-s a pu constater que la politique et la stratégie qualité étaient parfois mal connues, voire inconnues de certains acteur-trice-s, ou qu'elles donnaient lieu à des différences de points de vue, d'approches, en fonction des niveaux de percolation du mécanisme.

Par exemple, si, pour le Rectorat, la politique qualité est globale et très diversifiée, ce que le groupe d'expert-e-s relève comme une très grande force pour l'université, au niveau professoral, la qualité se mesure principalement en termes de satisfaction des enseignements et d'obtention de crédits de recherche, c'est-à-dire dans une perspective de qualité du travail produit. Ainsi, il est apparu que les services de soutien à la recherche faisaient de la politique qualité sans rattacher cela à un système d'assurance qualité. La qualité en recherche s'assimilerait pour beaucoup à des outputs quantitatifs (crédits compétitifs, nombre de publications et de citations, rankings internationaux, etc.) et beaucoup moins à des apports en termes de qualité de la recherche (encadrement, aide au montage de projets, supports administratifs) qui pourtant existent et qu'il convient de mettre en valeur et, plus encore, en connexion avec une vision globale de la politique qualité de l'institution.

Conclusion

La volonté d'impliquer tous les groupes représentatifs est bien présente. Chacun de ses groupes voit la qualité au travers de ses propres activités et de son fonctionnement quotidien et sans doute moins au niveau de la stratégie de l'université.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.3 comme entièrement atteint.

Standard 1.4: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

Description et analyse

Le système d'assurance qualité fait l'objet d'une amélioration continue. Plusieurs actions ont été menées dans ce sens. L'UNIGE a réalisé trois audits qualité externes en 2004, 2008 et 2014. Les recommandations issues de ces audits lui ont permis d'améliorer son système d'assurance qualité. Par exemple, l'audit réalisé en 2014 a permis d'améliorer le SAQ, et notamment d'améliorer la représentativité des corps étudiants, du CCER et du corps professoral au sein du Bureau qualité. Le Bureau qualité, centré sur la qualité de l'enseignement, va d'ailleurs laisser place au Comité qualité qui sera plus transversal. Le Comité qualité se focalisera sur le SAQ dans son ensemble, en assurant la qualité de l'enseignement, de la recherche, du service à la cité et des services administratifs.

Il existe un service d'audit interne. Pour prévenir les risques et améliorer la qualité, des audits internes sont réalisés. Pour cela, un responsable métier est exigé pour chaque suivi d'audit.

L'enseignement, la recherche et les services administratifs font l'objet d'évaluations qualité interne. Au niveau de l'enseignement, l'évaluation des enseignements est réalisée par le pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage. Les résultats des évaluations sous forme de synthèse sont ensuite envoyés au Bureau qualité et au Rectorat. Des enquêtes régulières sont également réalisées auprès des enseignant-e-s et des directions de programme. A la suite des résultats des évaluations des enseignements et des enquêtes, des modifications ont été apportées. Par exemple, il y a eu un élargissement de l'accès aux résultats des évaluations des enseignements et une révision des délais d'accès aux résultats.

Au niveau de la recherche, il existe une base de données permettant de répertorier l'ensemble des projets de recherche. Par ailleurs, tous les processus, directives et guidelines sont revus par la hiérarchie du service recherche et par l'associé juridique.

Au niveau des services administratifs, le processus d'amélioration continue est décliné en plusieurs actions (revue du memento, des risques et des différents rapports d'audit internes et externes).

Le groupe d'expert-e-s tient à souligner le grand dynamisme de l'institution dans la mise en place d'organes et de structures diverses, destinées à répondre à des besoins spécifiques d'une stratégie qualité dans des domaines variés (durabilité, égalité des chances, participation, etc.). Cette grande diversité n'est cependant pas figée et on comprend que des transformations sont sans cesse entreprises pour faire évoluer le système.

Conclusion

L'UNIGE a la volonté de faire évoluer en permanence son dispositif qualité afin de le rendre plus souple et adapté aux contextes spécifiques et à l'évolution des besoins.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.4 comme entièrement atteint.

4.2 Domaine 2: Gouvernance

Standard 2.1: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Description et analyse

L'UNIGE met en œuvre sa stratégie qualité, dont les objectifs prioritaires sont mentionnés dans une convention d'objectifs avec l'Etat de Genève, à travers une série d'organes institutionnels (Rectorat, Facultés, Bureau Qualité, etc.) qui sont chargés de l'appliquer à différents niveaux, en proposant aussi des projets. La coordination de ces différentes instances (réunions régulières entre le rectorat et les facultés ou avec les services administratifs) fait l'objet d'une grande attention. Par ailleurs, le BQ exerce une mission transversale qui renforce l'efficacité du SAQ.

Le Rectorat assure le pilotage stratégique. Des améliorations ont été apportées pour accroître l'efficacité des rencontres entre le Rectorat et ses interlocuteur-trice-s. Les indicateurs qualité du plan stratégique et de la Convention d'objectifs font l'objet de plans d'action opérationnels et d'un suivi annuel. Différentes unités mettent en œuvre la stratégie qualité et forment donc la base opérationnelle SAQ de l'UNIGE (voir chapitre 3).

Pour atteindre les objectifs stratégiques par le SAQ, le groupe d'expert-e-s remarque qu'il y a une multiplicité d'organes et de services à tous les niveaux (comité, commission, conseil, service, bureau, pôle, etc.) qui pourrait alourdir le système d'assurance qualité. Une amélioration envisagée porte sur la coordination des instances en traitant un sujet donné en même temps par toutes les instances concernées.

Conclusion

L'UNIGE prend soin de structurer la mise en œuvre de son SAQ à plusieurs niveaux de son fonctionnement et à en expliciter les processus décisionnels qui impliquent de très nombreux acteur-trice-s.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.1 comme largement atteint.

Recommandation:

Le groupe d'expert-e-s recommande de veiller à la pertinence des différents organes à tous les niveaux dans le contexte de la réalisation des objectifs stratégiques.

Standard 2.2: Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.

Description et analyse

L'UNIGE récolte des données qualitatives et quantitatives qui lui permettent d'orienter et de réorienter ses décisions courantes et stratégiques. Les résultats liés à l'évaluation des enseignements apportent des informations utiles pour le pilotage et le développement des programmes, la gouvernance des facultés, ainsi que pour le renouvellement, la titularisation ou la promotion des enseignant-e-s.

Les résultats liés à l'évaluation des entités de recherche permettent de prendre des décisions relatives à leur développement.

Les résultats liés à l'évaluation des entités administratives permettent au Rectorat d'améliorer la gestion administrative et la gestion des risques.

D'autres entités mettent à disposition des données, telles que le Bureau de l'information statistique, le centre pour la formation continue et à distance et l'observatoire de la vie étudiante. Ces données servent de support à la décision.

Le Rectorat mène actuellement une réflexion pour exploiter au mieux l'ensemble de ces données produites, notamment via la réorganisation du SAQ.

Conclusion

La mise à disposition d'informations par le système d'assurance de la qualité de l'UNIGE est très organisée et fournit les données utiles à la prise de décision. Une priorisation des données à recueillir pourrait être nécessaire afin de ne pas alourdir le système.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.2 comme entièrement atteint.

Standard 2.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

Description et analyse

La participation est l'un des piliers de la politique qualité telle que promue par le Rectorat. Quatre textes ayant force légale¹ font mention de la désignation des organes représentatifs de la gouvernance, ainsi que de leur participation et de leur fonctionnement. Les différents corps sont représentés dans les assemblées, commissions et conseils. Vingt membres du corps professoral, dix membres du CCER, dix membres du corps des étudiant-e-s et cinq membres du PAT siègent à l'Assemblée de l'Université.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater en effet un réel effort de dialogue avec toutes les composantes de l'université, une volonté de communication dans des instances diverses (réunions hebdomadaires, mensuelles, etc.). Par exemple, depuis l'introduction des mesures liées à la COVID-19, une réunion est organisée toutes les deux semaines entre la Vice-rectrice enseignement et la Conférence Universitaire des Associations d'Étudiants (CUAE). Un autre exemple: l'opération «pépites qualité» est un appel à témoignages lancé à l'ensemble de la communauté qui porte sur l'amélioration de la qualité des missions, des services et au développement du personnel.

Le groupe d'expert-e-s a néanmoins remarqué un manque de représentativité effective du fait du manque de participation de certains corps. Leur participation réduite s'explique notamment par une charge de travail trop importante et une absence de valorisation de cette participation. Dans certains cas, le contact des représentants avec la base est resté peu visible. La

¹ La Loi sur l'Université; le Statut de l'Université; le Règlement d'exécution relatif à l'élection de l'Assemblée de l'Université et des conseils participatifs des UPER; le Règlement relatif à la désignation des membres de la Commission du personnel de l'Université.

représentation étudiante semblait peu structurée, alors que le SAQ leur permet un fonctionnement indépendant.

Par ailleurs, certains corps ne sont pas ou pas suffisamment représentés dans les instances décisionnelles. En effet, certains corps, notamment les étudiant-e-s, participent à des instances qui sont majoritairement consultatives. Lorsqu'ils siègent dans les Conseils participatifs des facultés, c'est parfois pour intervenir en bout de course, lorsque d'autres instances ont défini le périmètre de la décision finale.

Une réflexion sur la structuration et la valorisation de la représentation des corps (entre les différents niveaux par exemple), notamment dans la préparation des conseils délibératifs, et peut-être un encouragement affiché du Rectorat en faveur de cette participation serait ainsi utile. Même si des rencontres entre étudiant-e-s et vice-rectrice par exemple sont importantes, un dialogue institutionnel régulier et structuré est sans doute une direction à renforcer si l'on veut améliorer encore la cohésion de la communauté universitaire.

L'interfacultaire est une force revendiquée de la part de l'université et il suffit de constater le nombre d'instances interfacultaires (13) pour en prendre la mesure. Cependant, la marge participative des centres interfacultaires pourrait être développée, au-delà de la simple diffusion d'informations. La place et le rôle de l'interfacultaire ne semblent pas suffisamment définis structurellement alors que cet aspect est mis en avant dans la politique Qualité.

Conclusion

Le SAQ tente de donner à tous les groupes représentatifs de l'UNIGE la possibilité de participer au système de façon indépendante. On notera que certains groupes se sentent malgré tout peu représentés ou du moins ont l'impression que le système mis en place ne permet pas à leurs demandes d'être prises en compte valablement. Cela se traduit notamment par une représentation estimée insuffisante par les corps concernés dans les instances décisionnelles.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.3 comme largement atteint.

Recommandation:

Le groupe d'expert-e-s recommande à l'UNIGE de renforcer et d'encourager une structuration de la représentation des différents corps et de leur permettre de s'impliquer plus activement dans les instances délibératives et leur préparation.

Standard 2.4: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Description et analyse

L'UNIGE a une stratégie de durabilité basée sur le référentiel de l'ONU comprenant 17 objectifs dans le domaine du développement, tels que l'environnement, la pauvreté, la faim, la santé, l'éducation, l'égalité et l'eau. L'université a choisi 12 de ces 17 indicateurs. Pour la mise en œuvre de sa stratégie, elle dispose d'un bureau, le SDGoffice, chargé de mettre en place la stratégie durabilité de l'Université, de soutenir les acteur-trice-s impliqué-e-s dans des projets de développement, et de suivre l'atteinte de ces objectifs (sustainable development goals ou SDG). Chaque année, le rapport de gestion de l'UNIGE fait état des actions entreprises dans le domaine de la durabilité (ex.: vaisselle réutilisable, espace vert).

Durabilité sociale: l'UNIGE dispose d'un service égalité et diversité et d'un pôle santé social. L'université est par ailleurs engagée dans un processus de certification EDGE pour l'égalité homme/femme. Des enquêtes régulières sont également réalisées sur les conditions de travail des personnels. Par exemple, une enquête a été menée en 2020 auprès des personnels administratifs et techniques sur la thématique du télétravail. En 2021, une enquête plus globale a été menée auprès des membres du CCER. Outre ces enquêtes, une cellule «santé mentale» est en cours de réflexion pour prévenir l'absentéisme lié au stress et au burnout des personnels.

Durabilité économique: il existe une politique d'achats responsables et d'investissement durable. Au niveau des placements financiers, l'UNIGE dispose d'une charte de placement qui guide leurs choix de placement. L'UNIGE fait partie d'un groupement d'actionnaires qui font valoir leur voix dans les AG des entreprises pour lesquels ils sont actionnaires, ceci principalement dans le but de promouvoir le développement durable des sociétés anonymes.

Durabilité écologique: l'UNIGE s'inscrit dans un réseau international relatif à la durabilité écologique des campus universitaires. Plusieurs actions sont mises en place, notamment grâce au Service Campus durable, comme le programme d'économie d'énergies et d'eau, la mise en place d'un bilan CO2 ou le programme de recyclage des déchets. Dans le domaine de la durabilité écologique, l'UNIGE a été reconnue dans le classement Times Higher Education. Au niveau facultaire, l'UNIGE propose par ailleurs des offres de formations en lien avec le développement. Des projets de recherche sont également financés dans le domaine du développement durable.

Conclusion

L'UNIGE se fixe des objectifs en matière de durabilité sociale, économique et écologique. Elle dispose d'un bureau SDG qui apporte un soutien dans la réalisation des différents objectifs et fait partie de différents groupes en lien avec le développement durable (groupement d'actionnaires promouvant le développement durable, réseau international relatif à la durabilité écologique).

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.4 comme entièrement atteint.

Standard 2.5: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Description et analyse

L'UNIGE dispose de textes légaux ayant trait à l'égalité et à la diversité. Le plan stratégique et la convention d'objectifs comportent par ailleurs des indicateurs égalité. Des commissions et délégations dédiées sont chargées de leur application. L'université s'appuie sur le pôle santé et le service égalité et diversité pour mener des actions/événements/formation dans ce sens.

L'UNIGE apporte une attention particulière à l'égalité homme/femme. Des statistiques de genre sont publiées dans chaque faculté. En faculté de sciences, le projet ATHENA offre un renforcement de compétences aux étudiantes qui le souhaitent. Des actions sont également menées en amont de l'université avec la Journée des métiers par exemple. Si les étudiantes sont en majorité (62%) à l'UNIGE, les professeures quant à elles restent minoritaires (30%), même si ce chiffre a considérablement augmenté depuis 1994 (7%).

Concernant le handicap, les étudiants peuvent déclarer en ligne leurs besoins spécifiques au niveau de la Division de la formation et des étudiant-e-s (DIFE). Cette déclaration leur permet de pouvoir bénéficier, par exemple, d'un aménagement relatif aux conditions d'examen, au temps d'examen, à l'accès aux salles ou aux installations. La demande est ensuite étudiée par une commission, puis validée par un médecin.

Les questions de diversité ont été ajoutées au cahier des charges du service égalité qui a alors changé de nom pour devenir le service égalité et diversité. Selon les explications reçues lors de la visite, cette tâche aurait été ajoutée à budget constant. Une attention particulière devrait être portée à l'évolution des besoins et ressources nécessaires dans ce domaine.

L'UNIGE a récemment mis en place une Cellule Confiance qui vise à soutenir les membres des personnels victimes ou témoins de sexisme et/ou de harcèlement. Les deux psychologues de la cellule ont été formés aux conseils juridiques. Des statistiques sont également produites sur le nombre et les types de harcèlement.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que les étudiant-e-s et les membres du personnel ont une bonne connaissance des démarches à entreprendre en cas de harcèlement. A la suite de plaintes, dans certains cas, des professeurs n'ont pas été renouvelés dans leur fonction.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater qu'en cas de harcèlement, la situation des doctorant-e-s reste complexe. Un-e doctorant-e harcelé-e par son directeur de thèse hésitera à le signaler, considérant que cela pourrait nuire à la suite de sa carrière. Dans une étude menée récemment dans ce domaine, 22% des membres du CCER qui ont répondu se déclarent victimes de harcèlement ou de discrimination. Ces résultats feront l'objet d'un suivi.

Par ailleurs, certain-e-s étudiant-e-s hésitent à signaler un harcèlement parce qu'ils/elles ont l'impression que le corps professoral bénéficie d'une forme d'impunité. Une réflexion est actuellement en cours concernant l'énoncé des sanctions (anonymement) à l'égard des harceleurs dans le rapport de gestion annuel. Pour le PAT, l'information sur les voies d'accès à l'aide en cas de harcèlement semble claire.

Conclusion

L'Université de Genève prend en compte l'égalité des chances et les démarches qui peuvent s'avérer nécessaires sont connues de la communauté universitaire. Les données et informations récoltées font l'objet d'un suivi régulier qui pourrait être communiqué plus largement.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.5 comme entièrement atteint.

4.3 Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services

Standard 3.1: Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

Description et analyse

La formation: l'UNIGE propose un choix large de formations de base, approfondies et continues. Dès le début de la crise sanitaire, deux cellules ont été créées pour la formation à distance. Dans le plan stratégique, cinq objectifs portent spécifiquement sur la formation: inter-

et pluridisciplinarité, international, qualité de l'enseignement, formation tout au long de la vie et le transfert du savoir vers la communauté.

La recherche: l'UNIGE figure parmi les leaders suisses pour l'accueil des pôles de recherche nationaux. Depuis 2020, quatre services sont chargés d'encadrer les scientifiques dans l'analyse des risques des projets et dans d'autres domaines liés à la recherche scientifique. Il existe également une commission pour la recherche éthique, une Direction de l'expérimentation animale, une charte d'éthique et des directives relatives à l'intégrité et aux collaborations.

L'UNIGE propose des programmes doctoraux. L'institution a expérimenté récemment le doctorat professionnel de formation continue (DAPS) à destination des professionnel-le-s qui souhaitent réfléchir sur leur pratique. Ce projet a été évalué positivement, il est désormais proposé officiellement à l'UNIGE.

Les prestations de service: le plan stratégique fait état de trois objectifs relatifs au service à la cité. En tant que prestataire de service, l'UNIGE partage et diffuse la connaissance vers les entreprises, les autorités politiques, les organisations internationales et non gouvernementales, le jeune public et le grand public. Pour les entreprises, l'UNIGE propose des compétences et des formations continues. Concernant les autorités politiques, les organisations internationales et non gouvernementales, les connaissances produites aident à la prise de décision. Pour le jeune public, l'université organise des ateliers sur des thèmes spécifiques, et édite un magazine scientifique pour les 8-12 ans. Enfin, l'UNIGE propose des événements et publications à destination du grand public. L'UNIGE met également en place des projets de recherche utile à la communauté. Par exemple, une application a été créée pour observer et mesurer la précarité. Cette application est mise à disposition des communes.

Conclusion

L'UNIGE se positionne clairement comme une haute école universitaire avec une recherche et un enseignement dans de larges domaines des Sciences humaines, sociales et naturelles. Elle suit une stratégie concise, offre une formation à tous les niveaux universitaires, est parfaitement reconnue dans la recherche et s'intègre dans un environnement politique et social qui lui permet une grande autonomie académique.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.1 comme entièrement atteint.

Standard 3.2: Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.

Description et analyse

Les enseignements: les enseignements sont évalués de manière continue (faculté de médecine) ou périodique, tous les 2 ou 3 ans, via un questionnaire en ligne à destination des étudiant-e-s. Un renforcement de compétences pédagogiques des enseignant-e-s dont les cours ont été mal évalués par les étudiant-e-s est proposé. Il revient aux directions de programme d'encourager ce type d'action. Le résultat des évaluations est également pris en compte pour le renouvellement des mandats confiés aux enseignant-e-s. Outre ces évaluations, des évaluations personnalisées peuvent être organisées sur demande. Trois pôles sont dédiés à l'accompagnement pédagogique des enseignant-e-s, à savoir le pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage, le centre de formation continue et à distance et l'unité de développement et de recherche en éducation médicale de la faculté de médecine. Les

enseignant-e-s peuvent également trouver des outils pédagogiques sur la page internet dédiée à l'évaluation.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater une bonne adhésion du corps enseignant à l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s. Néanmoins, dans certaines facultés, le pourcentage de participation des étudiant-e-s à l'évaluation reste faible (environ 35%). L'Aide au Développement de l'Evaluation des enseignements (ADEVEN) travaille en collaboration avec le Rectorat pour augmenter cette participation. Des actions ont déjà été entreprises dans certaines facultés, avec notamment l'introduction d'une unique question «détecteur de fumée», rapide à remplir et permettant d'identifier les cours à risque. De nombreux progrès sont à constater dans ce domaine. Lors de la visite sur place, des exemples de réactions rapides à des évaluations négatives en formation continue ont été présentés au groupe d'expert-e-s.

Néanmoins, la communication relative aux résultats de l'EEE pourrait être améliorée. La spécificité disciplinaire de chacune des facultés justifie, dans certains domaines, un traitement particulier des résultats. En revanche, la communication transparente, déjà atteinte, notamment en faculté de médecine, pourrait être généralisée à l'ensemble des composantes de l'université.

Des enseignant-e-s regrettent de ne pas pouvoir situer leurs résultats d'évaluation par rapport à une moyenne facultaire. En effet, l'évaluation de chaque faculté par rapport à une moyenne universitaire, tant pour les résultats que pour la participation, est un moteur d'amélioration. La publication globale des taux de satisfaction par programme ou par faculté en ce qui concerne les enseignements, en corrélation avec une moyenne agrégée au niveau de l'université, pourrait préciser les objectifs et établir des références claires. Le manque de retours systématiques par les enseignant-e-s ou simplement de communication institutionnelle rendent les étudiant-e-s peu enthousiastes et, dès lors, le taux de participation encore trop faible, ce qui finit par limiter l'impact de l'évaluation. De plus, une communication sur les suivis apportés à l'issue d'évaluations précédentes pourrait convaincre les étudiant-e-s de s'impliquer davantage, chaque génération contribuant à l'amélioration de la qualité du programme.

Les programmes de formation: les programmes font l'objet d'évaluations internes ou externes, incluant un rapport d'autoévaluation et, pour les secondes, une visite d'expert-e-s. Les équipes impliquées dans ce processus ont bénéficié d'un renforcement de capacité. L'Observatoire de la vie étudiante (OVE) et le Bureau de l'Information Statistique (BIS) réalisent également des enquêtes sur la qualité des formations et le suivi des étudiant-e-s, constituant ainsi une aide au pilotage.

La recherche : les productions scientifiques des chercheur-e-s sont évaluées, notamment lors des procédures de recrutement et de renouvellement. On remarque des disparités fortes entre facultés concernant les publications scientifiques, s'expliquant par leurs spécificités disciplinaires. Par exemple, en Lettres, les monographies, les catalogues et les partitions font partie des critères qualité de la recherche qui ailleurs sont parfois moins pris en compte ou n'y trouvent aucune pertinence. Il convient que chaque discipline puisse être évaluée en fonction des critères (et donc selon les pratiques de publication) qui lui sont propres.

L'Université de Genève est signataire de la déclaration de San Francisco portant sur l'évaluation de la recherche (DORA), qui recommande de ne pas utiliser la bibliométrie comme un substitut aux mesures de la qualité de la recherche.

Evaluations des services centraux: les services centraux sont évalués à la demande ou ponctuellement. Les enquêtes sont menées en cas de problèmes identifiés, ou à la suite d'un audit.

Conclusion

L'UNIGE dispose de procédures d'assurance qualité différenciées et pertinentes dans l'enseignement, la recherche et les services centraux. Néanmoins, on note un besoin de mettre en œuvre plus systématiquement les évaluations de l'enseignement et les retours aux étudiant-e-s. Il semblerait en outre judicieux d'améliorer la comparabilité des résultats, de mieux coordonner les processus dans les différentes facultés et unités et d'améliorer la communication des résultats agrégés.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.2 comme largement atteint.

Recommandation:

Le groupe d'expert-e-s recommande de comparer systématiquement les taux de satisfaction de l'enseignement à une moyenne du programme ou de la faculté et ainsi d'encourager les professeurs à revenir sur les résultats de leur propre évaluation en fin de cours.

Standard 3.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

Description et analyse

L'UNIGE propose des formations qui respectent l'Ordonnance sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses et les directives de Swissuniversities relatives à la Déclaration de Bologne. Le service juridique et le pôle SEA/CFCD analysent les programmes de formation pour s'assurer de leur adéquation avec les directives européennes.

L'université est membre de plusieurs associations et réseaux dont Swissuniversities, l'EUA, la League of European Research universities (LERU), le groupe de Coimbra et le G3. Swissuniversities est la Conférence des Recteurs des Hautes écoles suisses, le groupe Coimbra rassemble les meilleures universités multidisciplinaires européennes, et le G3 permet notamment, avec l'Université libre de Bruxelles et l'Université de Montréal, d'organiser un colloque tous les deux ans qui porte sur la qualité de l'enseignement supérieur.

Les étudiant-e-s sont encouragés à être acteur-trice-s de leur formation. Pour cela, l'université propose notamment des parcours flexibles, la mobilité, et une reconnaissance des MOOC suivis via l'attribution de crédits ECTS. La mobilité est facilitée par les nombreux partenariats interuniversitaires de l'UNIGE. La mobilité Erasmus est encadrée par le service de mobilité académique et la mobilité hors Erasmus est encadrée par le service des relations internationales et partenariats.

Le groupe d'expert-e-s constate que la définition des programmes en termes de compétences et de résultats d'apprentissage n'est pas systématisée. Le groupe encourage l'UNIGE à poursuivre ses actions concernant la définition des résultats d'apprentissage pour chaque programme.

La VAE est proposée depuis 2008 à l'UNIGE. Il existe un bureau VAE pour accompagner les candidats dans leurs démarches.

Concernant l'employabilité des diplômés, l'OVE collecte des informations sur leur insertion professionnelle. Des enquêtes ad hoc sont également réalisées, par exemple par le Centre de carrière. L'UNIGE a entamé une réflexion sur la systématisation des études sur l'insertion par l'OVE et le Centre de carrière. Afin de favoriser l'insertion des diplômé-e-s, l'UNIGE propose des activités spécifiques, notamment des ateliers et un soutien aux stages.

Conclusion

L'UNIGE organise ses offres de formation et l'assurance qualité en conformité avec les directives et les développements de l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Elle dispose d'un excellent réseau international, s'efforce d'encourager la mobilité des étudiant-e-s et joue un rôle pionnier dans le domaine de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Une attention particulière devra néanmoins être portée sur la définition des programmes de formation en termes de compétences.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.3 comme entièrement atteint.

Standard 3.4: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Description et analyse

Les conditions d'immatriculation sont publiées annuellement par l'UNIGE. Pour déterminer une équivalence en termes de diplôme, l'université se base sur les recommandations de Swissuniversities.

Les étudiant-e-s éprouvent parfois des difficultés à comprendre la nécessité de s'inscrire à la fois à l'UNIGE (immatriculation) et au sein du programme de la faculté (admission). Le groupe d'expert-e-s encourage l'UNIGE dans sa réflexion concernant la facilitation de l'inscription.

L'évaluation des apprentissages est fixée par le règlement des études des programmes ou facultés. Les mécanismes de recours sont possibles et décrits dans le règlement. D'après le RAE de l'UNIGE, en matière de recours, les étudiant-e-s souhaitaient davantage de transparence sur la composition et le rôle des commissions d'opposition au sein des facultés.

Le référentiel qualité formation continue comporte trois critères portant sur l'évaluation des apprentissages; les programmes sont donc amenés à se conformer à ces exigences qualité. Les trois critères portent sur les éléments suivants: la pertinence par rapport aux objectifs et aux activités pédagogiques, la mise en place d'une évaluation formative, la communication des modalités d'évaluation aux étudiant-e-s.

L'OVE inclut dans les questionnaires adressés aux étudiant-e-s des questions relatives à l'évaluation des apprentissages. Les résultats de ces questionnaires visent à apporter des informations utiles pour le pilotage et le développement des programmes, la gouvernance des facultés.

Les entretiens avec les étudiant-e-s ont révélé quelques questionnements concernant la pertinence de certaines épreuves. Le groupe d'expert-e-s encourage l'UNIGE à poursuivre sa réflexion concernant la mise en place de mécanismes de vérification de l'application du règlement des études, à la fois sur l'alignement de l'évaluation aux objectifs et sur la communication des modalités d'évaluation aux étudiant-e-s.

Les conditions de délivrance des diplômes sont mentionnées dans les règlements d'études des programmes ou facultés.

Conclusion

L'UNIGE dispose de procédures d'assurance de la qualité dans les domaines de l'admission, du contrôle des prestations et des diplômes qui sont coordonnés avec d'autres institutions universitaires et qui se basent sur des critères clairs et transparents.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.4 comme entièrement atteint.

4.4 Domaine 4: Ressources

Standard 4.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

Description et analyse

Personnel: parmi les postes équivalents temps plein (ETP), 52% sont occupés par des membres du CCER, 12% par des membre du corps professoral et 36% par des membres du PAT. 7 postes sur 10 sont financés par le DIP, le reste est financé par des subsides du Fonds national suisse de la recherche scientifique et par d'autres fonds.

Infrastructures: l'UNIGE projette d'accéder à la propriété de certains bâtiments, de manière à pouvoir gérer le parc immobilier à long terme. Actuellement, l'université se compose de 6 principaux sites universitaires. 2 nouvelles surfaces ont été acquises ces dernières années et 2 bâtiments ont été rénovés. Par ailleurs, la construction d'un Grand Centre Physique/ Mathématique est en préparation.

Sous-traitance: afin de pérenniser les emplois des personnels de la sous-traitance, l'université a défini une obligation par défaut concernant l'ensemble des appels d'offres relatifs à la sous-traitance. Le nouveau prestataire doit faire une proposition d'embauche aux personnels déjà en poste.

Ressources financières: l'UNIGE dispose de trois types de ressources (collectivités publiques, ressources propres et les fonds). Les ressources propres de l'université correspondent à 7% du budget total. Les ressources proviennent principalement des subventions de la confédération (20%) et de l'allocation cantonale (47%).

Le pilotage financier, l'élaboration et le suivi du budget, ainsi que la clôture des comptes sont régis par la loi sur la gestion administrative et financière de la république et canton de Genève, par la loi sur les universités et par le règlement des finances de l'université.

Les entretiens auprès des différents acteur-trice-s ont fait apparaître une augmentation de la charge de travail des personnels enseignants, administratifs et techniques, sans une réelle augmentation des ressources humaines ou financières. De la même manière, dans certaines facultés, comme à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, les effectifs étudiants ont doublé, mais les ressources sont restées stables. Il ne faut donc pas sous-estimer le risque psychosocial que constitue cette surcharge de travail et qui pourrait conduire à des absences qui, en retour, accentueront d'autant plus le phénomène de surcharge.

Conclusion

Le RAE ne précise pas si les ressources humaines et financières de l'UNIGE offrent des garanties suffisantes à l'accomplissement de ses missions. Le groupe d'expert-e-s considère néanmoins que ces garanties sont réunies. En ce qui concerne les infrastructures, si elles

permettent aujourd'hui de réaliser les objectifs stratégiques, il convient de poursuivre les efforts consentis dans ce domaine, qui reste un sujet de préoccupation. Enfin, les expert-e-s saluent la transparence des conditions de financement.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.1 comme entièrement atteint.

Recommandation:

Si le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.1 comme entièrement atteint au moment de l'évaluation, il recommande toutefois qu'une attention particulière soit portée aux ressources humaines qui pourraient poser certains problèmes à moyen terme si le nombre de tâches à accomplir par le personnel venait à s'accroître encore sans augmentation des moyens.

Standard 4.2: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

Description et analyse

Pour le recrutement du personnel, l'UNIGE dispose de règlements qui définissent les prérequis en termes de formation et qui décrivent les activités liées à chaque fonction, ainsi que les critères de sélection, la composition des commissions de nomination, le processus de promotion et de renouvellement.

Les personnels de l'UNIGE ont accès à des offres de formation continue. La formation continue du personnel fait partie d'un objectif fixé par la convention d'objectifs (COB). En 2020-2021, une centaine de cadres ont bénéficié d'un renforcement de leurs compétences managériales.

Concernant la formation continue des enseignant-e-s/chercheur-e-s, ceux-ci peuvent bénéficier d'un renforcement de leurs compétences pédagogiques et numériques via le pôle SEA, la DiSTIC, le CFCD et l'UDREM.

Le groupe d'expert-e-s encourage l'UNIGE à poursuivre sa réflexion concernant le suivi statistique des formations suivies, de manière à adapter au mieux le programme de formations aux besoins des personnels.

L'UNIGE a mis en place un système d'évaluation des personnels. Dans le cadre de leur renouvellement, les enseignant-e-s doivent fournir un rapport d'activité. Les collaborateur-trice-s de l'enseignement et de la recherche sont évalué-e-s par un entretien et un formulaire d'évaluation. Le personnel administratif et technique est évalué tous les 2 ans via une analyse de prestations.

Le groupe d'expert-e-s encourage l'UNIGE à poursuivre sa réflexion concernant le suivi de ces évaluations, ainsi que son déploiement dans les facultés. Il pense notamment à la possibilité d'une formation des professeur-e-s dans les outils de gestion d'équipes, afin de renforcer le leadership positif.

Conclusion

L'UNIGE met à disposition des enseignant-e-s/chercheur-e-s des formations continues dans le domaine de l'enseignement, mais aussi dans des domaines transversaux comme le numérique, la gestion d'équipe, la gestion de conflit.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.2 comme entièrement atteint.

Standard 4.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

Description et analyse

L'UNIGE a récemment mis en place un Graduate campus, structure dédiée à la réflexion sur la formation doctorale et la carrière des docteurs à l'intérieur et en dehors de la sphère académique. Le rôle et les missions du Graduate campus par rapport aux écoles doctorales restent à clarifier. Le Rectorat a élaboré une Charte et directives éthiques du doctorat visant à introduire un comité de suivi doctoral et à garantir un encadrement de qualité.

Le groupe d'expert-e-s constate que cette charte proposée par l'institution n'a été adoptée que par 3 facultés. Une réflexion serait à envisager pour étendre son adoption à l'ensemble des facultés.

L'UNIGE accompagne les doctorant-e-s dans leur insertion professionnelle. Les écoles doctorales proposent des formations utiles à l'insertion professionnelle des doctorant-e-s. L'UNIGE projette par ailleurs de développer les activités du Graduate campus pour aider les doctorant-e-s et postdoctorant-e-s à développer des compétences professionnelles. Un mentoring des postdoctorant-e-s et des Maître-sse-s assistant-e-s (MA) est également en réflexion. Des bourses de mobilité leur sont également proposées. L'UNIGE prévoit d'encourager les formations en dehors de l'université grâce au programme doc.mobility.

Au niveau postdoctoral, l'UNIGE a mis en place un accompagnement. Les docteurs peuvent bénéficier d'un accompagnement dans la recherche de financement de recherche. Dans certaines facultés, les jeunes docteurs sont également accompagnés dans leur insertion professionnelle.

Le groupe d'expert-e-s constate des différences notables entre les écoles doctorales, en termes de structuration, de rôle et de formations proposées aux doctorant-e-s. L'accompagnement doctoral et postdoctoral n'est pas le même en fonction des écoles doctorales.

Le groupe d'expert-e-s reconnaît les efforts déployés pour informer les doctorant-e-s et postdoctorant-e-s de manière générale à l'aide de «guides» appropriés en collaboration avec d'autres universités. Néanmoins, le groupe d'expert-e-s a regretté l'absence d'une conception clarifiée et largement diffusée des prestations et des conditions, surtout au niveau du doctorat: les principes de l'encadrement, l'existence (le cas échéant) d'un système ECTS, l'offre de cours transversale, les points de contact et les responsabilités en cas de problèmes ou de conflits, le rôle et les avantages des écoles doctorales, leur soutien par l'université, les possibilités d'échange avec les autres doctorant-e-s, etc.

Le groupe d'expert-e-s constate, par ailleurs, que les CCER ne sont pas suffisamment accompagnés dans leur évolution de carrière. Un grand nombre d'entre eux se retrouvent avec des contrats à temps partiel précaires. Le groupe d'expert-e-s encourage l'université à poursuivre sa réflexion concernant l'évolution des conditions de travail des CCER et de leur insertion professionnelle (RAE, page 67).

L'UNIGE met en œuvre des dispositifs pour favoriser le développement de carrière des personnels enseignants et PAT. Les nouveaux enseignants et les nouvelles enseignantes sont accueilli-e-s par le Welcome center. Ce service apporte une aide pour leur installation à Genève, mais aussi pour leur intégration professionnelle au sein de l'université. L'UNIGE soutient, par ailleurs, les professeur-e-s dans le développement de leur carrière en leur

proposant des bourses de recherche et des formations. La fonction de professeur-e assistant-e avec pré-titularisation conditionnelle constitue un facteur important pour stimuler la relève. Les personnels enseignants et PAT ont accès aux formations continues proposées par l'université. Néanmoins, les entretiens montrent que le changement de poste n'est pas toujours accompagné d'un renforcement de compétences des personnels, obligeant ainsi la personne à s'autoformer in situ.

Le groupe d'expert-e-s remarque qu'il n'existe pas de politique d'entretiens relative au développement du personnel (à différents niveaux et par différents responsables) qui permettrait de détecter des problèmes en amont.

Conclusion

Les différentes activités liées au suivi de carrières et développement du personnel pourraient être rendues plus visibles et accessibles au personnel, par exemple lors de contacts avec les ressources humaines ou lors d'entretiens de développement réguliers avec la hiérarchie.

Les carrières et le développement du personnel sont globalement favorisés à l'UNIGE.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.3 comme largement atteint.

Recommandations:

Le groupe d'expert-e-s recommande de formaliser et diffuser la politique de ressources humaines pour l'ensemble du personnel en termes de développement de carrière.

Le groupe d'expert-e-s recommande de rendre l'ensemble des écoles doctorales visibles et effectives et de veiller à faire appliquer la Charte et directives éthiques du doctorat.

Le groupe d'expert-e-s recommande de soutenir le développement des écoles doctorales, via la mise en place d'une stratégie centrale relative à la conception et à la structuration des écoles doctorales.

4.5 Domaine 5: Communication interne et externe

Standard 5.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

Description et analyse

L'UNIGE communique en interne sur sa stratégie d'assurance de la qualité. Différents canaux de communication sont utilisés, tels que les journaux et newsletter, le site internet, les rapports ou le mailing. La stratégie d'assurance qualité est disponible sur le site internet de l'université. La démarche d'assurance qualité se trouve dans le memento de l'université. L'UNIGE prévoit de mettre à jour ce memento et de le faire migrer vers un nouvel outil. Par ailleurs, lors de l'accréditation institutionnelle, l'UNIGE communique auprès des différentes instances concernées. Il existe un système de gestion des flux d'information interne pour éviter la surcharge d'informations.

Si le Rectorat communique sur son système d'assurance de la qualité, le groupe d'expert-e-s a pu remarquer un défaut de percolation de l'information jusqu'aux personnes concernées. Comme décrit au standard 1.3, il est apparu que les services de soutien à la recherche faisaient de la politique qualité sans rattacher cela à un système d'assurance qualité. Ainsi, ils associent

trop peu la qualité en recherche à des apports en termes de qualité de l'encadrement, d'aide au montage de projets et au support administratif qui pourtant existent et qu'il convient de mettre en valeur.

Chaque faculté étant responsable de sa communication relative à l'assurance qualité, certaines facultés communiquent davantage que d'autres sur ce sujet. Ainsi, il serait nécessaire d'accorder une attention particulière à la communication interne, qui peut encore être améliorée. C'est assurément un domaine où un flux d'informations verticales doit pouvoir irriguer tout le monde de manière efficace, d'autant plus que la crise sanitaire a permis de préciser utilement une communication de crise qui se voulait globale et uniforme.

Le pôle de soutien à l'enseignement et l'apprentissage met à disposition des modèles de communication des résultats d'évaluation de l'enseignement et des manières de motiver les étudiant-e-s à y participer. Globalement, les enseignant-e-s font peu de retour sur les évaluations des enseignements faites par les étudiant-e-s, ce qui pourrait laisser croire aux étudiant-e-s que les évaluations sont peu prises en compte pour améliorer les pratiques pédagogiques.

Conclusion

La publication de la stratégie d'assurance de la qualité de l'UNIGE, des procédures et des résultats est bien présente. Un accroissement de la communication interne globale pour l'ensemble de l'université sera une amélioration intéressante à mettre en place afin d'assurer une cohérence entre les messages délivrés.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.1 comme largement atteint.

Recommandation:

Le groupe d'expert-e-s recommande à l'UNIGE de s'assurer que les processus d'assurance de la qualité sont bien compris et mis en œuvre à tous les niveaux de l'université et que les résultats en sont très largement diffusés.

Standard 5.2: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

Description et analyse

La communication externe de l'Université de Genève a aujourd'hui des standards très élevés, notamment en termes de dynamisme, de clarté, de respect des différentes spécificités de l'institution. L'UNIGE informe sur ses diplômes via des brochures rédigées en français et en anglais. Ces brochures sont largement distribuées et sont accessibles sur le site internet de l'université. Le site internet propose également des vidéos présentant les programmes de formation et des témoignages d'étudiant-e-s.

L'UNIGE participe à de nombreux événements, tels que des forums, les salons, visites d'école, journées, cafés, portes ouvertes, conférences grand public.

Les personnels de l'université ont accès au journal de l'université, à l'application UNIGE et au portail institutionnel.

Conclusion

L'UNIGE utilise les portails suisses et ses propres canaux d'information, notamment son site internet, pour fournir une information détaillée, facilement accessible et objective sur ses activités et ses offres d'études.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.2 comme entièrement atteint.

5 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité

Cette appréciation globale ne pourra pas revenir sur la multitude d'actions positives qui ont été menées dans l'université pour développer la qualité des processus et de son fonctionnement en général. Quelques points forts et pistes d'amélioration sont à souligner, sans toutefois viser l'exhaustivité. Pour l'ensemble des éléments soulevés par les expert-e-s dans leurs analyses, voir le chapitre 4 du présent rapport.

Points forts

- La qualité du rapport d'autoévaluation: Le processus de construction du rapport d'autoévaluation (RAE), très participatif, a contribué à faire connaître la politique qualité de l'institution. Ce rapport est précieux parce qu'il offre un bilan précis du système Assurance Qualité de l'UNIGE, mais aussi parce que ce bilan est lucide. Cet exercice aura donc sans doute été d'un apport essentiel dans la conduite de l'université et dans la compréhension des grands enjeux qu'elle doit affronter;
- L'engagement efficace de la Direction dans la politique qualité et la volonté de produire une véritable politique de qualité constituent les clés de la réussite de cette politique qualité;
- La vision globale, inclusive et diversifiée de la politique qualité en demeure l'une des caractéristiques essentielles; le système Assurance Qualité n'est dès lors pas une collection de mesures disparates, mais un ensemble cohérent qui s'inscrit dans une vision d'amélioration constante de l'institution;
- La mise en œuvre de structures et organes avec une approche dynamique pour faire face à de nouveaux enjeux est aussi de nature à veiller à l'adaptation nécessaire du système Assurance Qualité à l'évolution des contextes;
- Le système qualité, documenté et négocié en fonction des différentes spécificités des organes facultaires s'adapte correctement à la structure de l'université et assure une transparence indispensable à sa cohérence;
- La volonté d'amélioration continue n'a cessé depuis de nombreuses années et fait de la politique qualité une pratique structurante de la gouvernance de l'UNIGE;
- La communication externe, dynamique et en adéquation avec les spécificités des facultés, participe à la transparence et à la diffusion de la politique qualité.

Points d'amélioration

- La communication interne ne suffit pas pour faire percoler la politique qualité à tous les niveaux de l'université, et notamment dans les services;

- Le manque de participation des centres interfacultaires et des étudiant-e-s dans les instances décisionnelles risque de réduire l’adhésion aux décisions prises par les autorités de l’université, mais aussi de rendre parfois ces décisions moins pertinentes;
- La Politique de risques est une excellente initiative de l’UNIGE, mais en l’état, l’absence d’une définition partagée du risque et la lourdeur qu’entraîne la collecte des risques potentiels au sein d’une soixantaine d’entités peuvent limiter l’efficacité du système assurance qualité dans sa globalité (en détournant inutilement des ressources qui restent nécessaires à l’accomplissement des missions de l’université);
- L’évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE) est confrontée à une faible participation des étudiant-e-s liée notamment à une impression de non-prise en compte de leurs retours. Cette perception pourrait être limitée par un retour systématique des enseignant-e-s à l’issue des évaluations, ainsi que par une illustration claire des aménagements qui ont fait suite à des critiques émises lors des évaluations. De manière générale, une diffusion des résultats des évaluations de programmes et d’enseignements, agrégés au niveau de l’université ou des facultés, encouragerait la participation tout en autorisant un benchmark pour les évalués;
- La gestion des ressources humaines devrait mettre en œuvre des entretiens de développement professionnel;
- Le développement de carrière des doctorant-e-s reste à l’initiative de chaque faculté, de même que la charte du doctorat n’est pas assez largement implémentée dans les facultés.

6 Recommandations pour le développement futur du système d’assurance de la qualité

Le groupe d’expert-e-s a pris connaissance du plan d’action pour le développement du SAQ, dressé à l’issue de l’autoévaluation de l’UNIGE (RAE, p. 71-81). Ce plan reprend les pistes d’amélioration identifiées par l’UNIGE. Des actions sont prévues pour chaque piste, associées de leur statut, origine et des responsabilités assignées. Les expert-e-s encouragent l’UNIGE à mettre en œuvre ces mesures de développement.

Les recommandations issues des analyses menées dans le chapitre 4 sont répétées ci-dessous. Elles visent à renforcer encore le système qualité de l’UNIGE dans une logique d’amélioration continue.

Stratégie d’assurance de la qualité

Le groupe d’expert-e-s recommande d’axer l’identification des risques sur trois principaux domaines, à savoir les finances, les ressources et les infrastructures. Il propose de simplifier la procédure bottom-up de communication interne des risques tout en favorisant la percolation à tous les niveaux d’une politique qualité qui prend en compte les risques.

Gouvernance

Le groupe d’expert-e-s recommande de veiller à la pertinence des différents organes à tous les niveaux dans le contexte de la réalisation des objectifs stratégiques.

Le groupe d’expert-e-s recommande à l’UNIGE de renforcer et d’encourager une structuration de la représentation des différents corps et de leur permettre de s’impliquer plus activement dans les instances délibératives et leur préparation.

Enseignement, recherche et prestations de services

Le groupe d'expert-e-s recommande de comparer systématiquement les taux de satisfaction de l'enseignement à une moyenne du programme ou de la faculté et ainsi d'encourager les professeurs à revenir sur les résultats de leur propre évaluation en fin de cours.

Ressources

Si le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.1 comme entièrement atteint au moment de l'évaluation, il recommande toutefois qu'une attention particulière soit portée aux ressources humaines qui pourraient poser certains problèmes à moyen terme si le nombre de tâches à accomplir par le personnel venait à s'accroître encore sans augmentation des moyens.

Le groupe d'expert-e-s recommande de formaliser et diffuser la politique de ressources humaines pour l'ensemble du personnel en termes de développement de carrière.

Le groupe d'expert-e-s recommande de rendre l'ensemble des écoles doctorales visibles et effectives et de veiller à faire appliquer la Charte et directives éthiques du doctorat.

Le groupe d'expert-e-s recommande de soutenir le développement des écoles doctorales, via la mise en place d'une stratégie centrale relative à la conception et à la structuration des écoles doctorales.

Communication interne et externe

Le groupe d'expert-e-s recommande à l'UNIGE de s'assurer que les processus d'assurance de la qualité sont bien compris et mis en œuvre à tous les niveaux de l'université et que les résultats en sont très largement diffusés.

7 Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Genève du 12 juillet 2021 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 26 au 28 octobre 2021, le groupe d'expert-e-s propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'Université de Genève sans condition.



Section D

Prise de position de l'Université de Genève

11 janvier 2022





**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

RECTORAT

Le Recteur
Professeur Yves Flückiger
Ligne directe: +41 (0)22 379 75 13
recteur@unige.ch

**Agence suisse d'accréditation et
d'assurance qualité**

Dr Christoph Grolimund
Directeur
Effingerstrasse 15
Case postale
3001 Berne

Genève, le 11 janvier 2022

**Accréditation institutionnelle selon la LEHE : prise de position de l'Université de Genève sur
le rapport des expert-es et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ**

Monsieur le Directeur,

Le Rectorat de l'Université de Genève (UNIGE) tient en premier lieu à remercier très chaleureusement le groupe des expert-es pour son remarquable travail et son engagement tout au long de ce processus d'accréditation. Sa lecture particulièrement méticuleuse du rapport d'autoévaluation, le sérieux de sa préparation à la visite sur site, la pertinence de ses questions et son écoute attentive à cette occasion ont été garants d'un travail d'analyse approfondi de notre système d'Assurance Qualité, indispensable à son amélioration continue. Nous lui en sommes très reconnaissants.

La qualité de la restitution orale faite par le Président à l'issue de la visite et mise en ligne (<https://mediaserver.unige.ch/play/159803>) afin d'être partagée avec l'entier de notre communauté, ainsi que celle du rapport d'expertise sur lequel nous prenons ici position, en sont les résultats.

Le Rectorat adresse également ses plus vifs remerciements à l'AAQ pour la parfaite organisation de cette procédure de plus de 16 mois. Son professionnalisme et sa maîtrise du processus d'accréditation ont permis à tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices de l'UNIGE qui y ont été impliqué-es de près ou de loin de bénéficier d'un véritable confort de travail. La collaboration entre les comités internes et l'AAQ a été fluide et particulièrement agréable.

Après ces nombreux mois de travail, c'est avec une très grande satisfaction que le Rectorat a pris connaissance du rapport des expert-es, de sa recommandation d'accréditation sans condition et de la proposition identique formulée par l'AAQ.

Dans leur appréciation globale, les expert-es commencent par souligner la qualité du rapport d'autoévaluation, qualifié de « précieux parce qu'il offre un bilan précis du système d'Assurance Qualité de l'UNIGE, mais aussi parce que ce bilan est lucide ». Nous tenons ici à témoigner de l'importance que revêt pour nous ce rapport. Il nous a permis de réaliser une analyse détaillée et sans complaisance de notre système d'Assurance Qualité, et nous permettra surtout de rendre ce système encore plus efficient et mature. A ce titre, les recommandations des expert-es nous seront particulièrement précieuses et elles nous donnent de claires priorités.

Ils et elles ont relevé qu'au titre des point forts de la politique Qualité de l'UNIGE, il y a l'engagement efficace de la direction. Notre ambition est clairement de faire de cette politique l'affaire de chacune et chacun, ambition que les expert-es encouragent. Pour y parvenir, ils et elles estiment qu'il conviendrait de « soutenir le rythme des adhésions locales à des engagements globaux ». Dès lors, il faudra accorder une importance toute particulière à la communication interne, un point d'amélioration identifié dans le rapport d'expertise.

Le groupe d'expert-es relève encore que le système d'Assurance Qualité de l'UNIGE est un « ensemble cohérent qui s'inscrit dans une vision d'amélioration constante de l'institution » et qu'une de ses forces et originalités porte sur l'identification des risques. A travers leurs entretiens, les expert-es ont toutefois pu constater une absence de consensus sur la définition de risque, ce qui les conduit à recommander une nouvelle approche de la revue des risques institutionnels. Cette approche, extrêmement séduisante, devrait nous permettre non seulement d'améliorer notre système d'Assurance Qualité, mais aussi de le simplifier et de conforter ainsi l'adhésion de la communauté.

A l'instar de ces recommandations, celles relatives aux domaines de la gouvernance, de l'enseignement, recherche et prestation de service, des ressources ou de la communication interne et externe nous seront particulièrement utiles pour enrichir notre stratégie d'amélioration continue et seront donc intégrées à notre plan d'action, présenté dans le rapport d'autoévaluation et dont les expert-es recommandent la mise en œuvre.

La restitution orale du Président du groupe d'expert-es, à l'issue de la visite sur site, se concluait par une très belle phrase : « Il n'y avait pas à nos yeux de plus belle preuve de notre admiration pour tous les efforts consentis que de vous encourager à une diffusion à tous les étages de l'immeuble pour progresser ensemble ».

Ce compliment, cet encouragement, est aussi, nous en avons pleinement conscience, un formidable défi. Celui de faire percoler la politique Qualité au sein de toute l'institution. Un défi que nous avons fait nôtre, qui guidera nos actions futures et qui nous conduira inévitablement à réfléchir à la simplification de notre système d'Assurance Qualité.

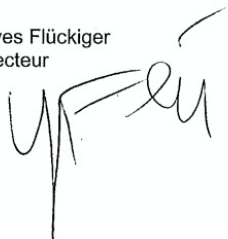
En conclusion, le Rectorat considère que le processus d'accréditation a permis une analyse exhaustive et rigoureuse de notre système d'Assurance Qualité, débouchant sur un plan d'action concret qui en facilitera l'amélioration continue. Ce processus d'accréditation, par la rédaction et la diffusion du rapport d'autoévaluation, a aussi permis de faire mieux comprendre la politique Qualité au sein de l'institution, entraînant déjà « des adhésions locales à des engagements globaux », telles que recommandées et souhaitées par les expert-es. En d'autres termes, le processus d'accréditation est en lui-même une démarche d'amélioration continue que le Rectorat considère comme réussie et pleinement intégrée à son système d'Assurance Qualité.

Les recommandations d'accréditation sans condition formulées par le groupe d'expert-es et l'AAQ, ainsi que leurs recommandations extrêmement pertinentes pour le développement futur du système d'Assurance Qualité, réjouissent le Rectorat qui dispose ainsi de tous les éléments nécessaires à son meilleur pilotage.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez à cette prise de position, le Rectorat de l'Université de Genève vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, ses respectueuses salutations.

Pour le Rectorat

Yves Flückiger
Recteur

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Yves Flückiger', written over a faint, stylized graphic element.

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

