



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

# Quality Audit 2013/2014 Université de Genève

Rapport d'évaluation externe | 08.04.2015





## Avant propos

Les audits de la qualité constituent la condition formelle préalable pour le maintien du droit aux subventions des universités cantonales, c'est à dire le droit de recevoir les subventions fédérales selon la loi sur l'aide aux universités.

Sous l'appellation « Quality Audits 2013/14 », l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles (OAQ)<sup>1</sup> a mené sur mandat du Département compétent un troisième cycle d'audits de la qualité des universités suisses.

Les Directives pour l'assurance qualité de la Conférence universitaire suisse (CUS), qui définissent à l'aide de sept standards de qualité les exigences minimales requises des systèmes d'assurance qualité, servent de base aux audits de la qualité. Afin de tenir compte des différentes orientations des hautes écoles universitaires et des différentes structures qui reflètent le développement historique de chaque institution, ces standards sont délibérément formulés de façon ouverte. Ils permettent de savoir si une haute école universitaire présente et exploite un système d'assurance qualité. De par leur caractère générique, ils conviennent moins pour évaluer ledit système de manière détaillée.

Pour les audits de la qualité 2013/14, l'AAQ a développé avec le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses dix-sept critères de qualité qui précisent les sept standards de qualité. Les groupes d'expert·e·s ont été pour la première fois lors de ce cycle d'audits 2013/14 invités à évaluer les critères de qualité comme « atteints », « partiellement atteints » ou « pas atteints ». Un système d'évaluation à trois niveaux doit nécessairement rester approximatif. Il sert toutefois de point de repère pour les hautes écoles universitaires en vue de l'accréditation institutionnelle selon loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.

De par la précision des standards de qualité en critères de qualité, sur lesquels se fonde l'audit de la qualité 2013/14, une comparaison directe avec les audits de la qualité 2007/08 n'est pas possible.

Les rapports des groupes d'expert·e·s présentent un instantané en regard de l'assurance qualité des universités cantonales, de l'EPFL et de l'ETHZ (qui se soumettent également aux audits) : ils donnent un aperçu du système d'assurance qualité des hautes écoles universitaires et une appréciation sommaire du système d'assurance qualité eu égard aux standards des Directives pour l'assurance qualité. Les rapports ne permettent pas de comparaison qualitative ou quantitative entre les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles universitaires.

Dr Christoph Grolimund

Directeur AAQ

---

<sup>1</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'OAQ est devenu l'AAQ – Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité. Dans le présent texte, seule la nouvelle appellation sera utilisée.



## Contenu

1	Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Genève .....	1
2	Procédure .....	1
2.1	Panel d'expert·e·s .....	2
2.2	Calendrier.....	2
2.3	Le rapport d'auto-évaluation .....	2
2.4	Pré-visite et visite .....	2
2.5	Rapport des expert·e·s .....	3
2.6	Prise de position de l'Université de Genève.....	3
3	Université de Genève .....	4
4	Evaluation externe .....	4
4.1	Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08 .....	4
4.2	Le système d'assurance qualité de l'Université de Genève .....	6
4.3	Mise en œuvre au niveau des filières d'études .....	6
4.4	Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14.....	7
	Domaine d'évaluation 1 : Stratégie d'assurance qualité .....	7
	Domaine d'évaluation 2 : Gouvernance .....	10
	Domaine d'évaluation 3 : Enseignement.....	13
	Domaine d'évaluation 4 : Recherche .....	16
	Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel .....	18
	Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe.....	20
4.5	Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale .....	22
5	Annexes .....	24

## 1 Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Genève

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) examine régulièrement le droit des universités publiques suisses de conserver les aides financières fédérales selon la loi sur l'aide aux universités (LAU)<sup>2</sup>.

Le présent rapport résulte de la procédure que l'AAQ a menée à l'Université de Genève (ci-après UNIGE) dans le cadre de l'audit de la qualité 2013/14 et présente l'avis des expert.e.s relatif à l'examen de la conformité de l'institution aux critères de qualité qui, avec les recommandations, entend contribuer au développement de l'assurance qualité à l'UNIGE.

Le panel d'expert.e.s mandaté par l'AAQ pour examiner le système d'assurance qualité de l'UNIGE conclut à l'issue de la visite sur place que des 17 critères de qualité, la majorité sont atteints, les autres sont partiellement atteints. Les critères de qualité partiellement atteints concernent les domaines « Stratégie d'assurance qualité », « Enseignement » et « Communication interne ». Aucun critère ne peut être considéré comme non atteint.

Plus précisément, au regard des standards de qualité des Directives pour l'assurance qualité de la CUS,<sup>3</sup> le/s standard/s CUS 1, 5, 6 et 7 sont atteints et les standards 2, 3, 4 sont partiellement atteints.<sup>4</sup>

L'Université de Genève remplit ainsi, avec les réserves évoquées plus haut, les exigences fixées à l'art. 3 des Directives de la CUS.

Le panel d'expert.e.s mandaté par l'AAQ conclut également que le système d'assurance qualité est mis en œuvre au niveau des filières d'études avec des processus appropriés. L'Université de Genève remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 4 des Directives de la CUS.

## 2 Procédure

En décembre 2011, le SEFRI a mandaté l'AAQ pour préparer et conduire le cycle des audits de la qualité 2013/14.

Le 28 janvier 2014 s'est tenue à l'UNIGE la séance d'ouverture de la procédure. L'UNIGE a ensuite préparé son rapport d'auto-évaluation pendant que l'AAQ composait le panel d'expert.e.s.

La préparation de la visite sur place s'est déroulée le 29 octobre 2014 et la visite a eu lieu du 8 au 10 décembre 2014.

---

<sup>2</sup> Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU). RS 414.20. L'art. 6 des Directives du 10 décembre 2002 relatives à la procédure de reconnaissance du droit aux subventions selon la LAU prévoit un examen des universités tous les quatre ans par l'OAQ.

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

<sup>4</sup> Les critères de qualité utilisés pour la procédure d'audit de la qualité 2013/14 ont été élaborés par le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) sur la base des standards de qualité de la CUS qui constituent la base directe et contraignante pour les audits (voir « Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012 », page 5. OAQ). Les critères de qualité du Réseau Qualité intègrent tous les éléments des standards de qualité de la CUS, en les organisant différemment. Le tableau de concordance entre les critères de qualité du Réseau Qualité et les standards de qualité de la CUS se trouve en annexe du présent document.

## 2.1 Panel d'expert·e·s

Un panel de cinq expert·e·s a été composé à partir d'une liste d'une vingtaine de noms correspondant au profil de l'institution tel qu'il a été discuté avec l'UNIGE et approuvée le 26 février 2014 par le Conseil scientifique de l'AAQ.

Le panel se compose comme suit :

- Prof. em. Dr Gilbert Knaub, ancien Président, Université de Robert-Schuman de Strasbourg (peer leader)
- Prof. Dr Franco Cavallo, ancien Doyen pour l'éducation, Université de Turin
- Léonore Porchet, Etudiante à l'Université de Lausanne
- Prof. Dr Catherine Paradeise, ancienne Vice-Présente, Ecole Normale Supérieure de Cachan
- Prof. Dr Didier Viviers, Recteur, Université Libre de Bruxelles

## 2.2 Calendrier

28.01.2014	Séance d'ouverture à l'UNIGE
17.09.2014	Remise du rapport d'auto-évaluation
23.09.2014	Séance de préparation de la visite des expert·e·s
29.10.2014	Préparation de la visite sur place par le panel d'expert·e·s
29.10.2014	Préparation de la visite sur place avec l'UNIGE
8-10.12.2014	Visite sur place
12.02.2015	Version provisoire du rapport d'évaluation externe
12.03.2015	Prise de position de l'UNIGE
08.04.2015	Version définitive du rapport d'évaluation externe
05.06.2015	Acceptation par le Conseil suisse d'accréditation

## 2.3 Le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation a été élaboré par un Comité de pilotage, validé par le rectorat et constitué du Secrétaire général, responsable du dicastère Qualité, et de représentant·e·s des différents corps de l'Université (étudiant·e·s, professeur·e·s, corps intermédiaire et administrations facultaires et centrale). Tous les critères de qualité ont été analysés dans le rapport d'auto-évaluation qui contenait les données nécessaires à l'évaluation par le panel d'expert·e·s du système d'assurance qualité de l'UNIGE. Le rapport d'auto-évaluation de l'UNIGE était particulièrement soigné, tant dans la présentation que dans la qualité des analyses. Les expert·e·s notent le très haut degré de réflexivité dont l'élaboration de ce rapport fait preuve, tant dans l'évaluation des succès que des problèmes pendants et des propositions d'amélioration en la matière.

Lors de la séance de pré-visite, les expert·e·s ont désiré obtenir des informations supplémentaires sur certains sujets. Elles ont toutes été fournies par l'UNIGE avant la visite sur place.

## 2.4 Pré-visite et visite

La préparation de la visite sur place par le panel d'expert·e·s s'est déroulée à Genève le 29 octobre 2014. Dans une première partie, l'AAQ a présenté les spécificités du paysage universitaire suisse et le secrétaire général, le Dr Stéphane Berthet, président du comité de

pilotage de l'UNIGE, a exposé les spécificités de son institution. Les expert·e·s ont ainsi eu l'occasion de clarifier l'un ou l'autre des points relatifs au contexte de la procédure.

La deuxième partie, introduite par un rappel des principes de base et objectifs de l'audit de la qualité, était consacrée à une première analyse par le panel d'expert·e·s du rapport d'auto-évaluation et à la préparation de la visite sur place.

La visite sur place a également été préparée avec l'UNIGE le 29 octobre 2014. Gilbert Knaub (peer leader) et Didier Viviers ont tout d'abord rencontré les membres du rectorat afin d'échanger sur les attentes mutuelles et de discuter les éventuelles questions en suspens. Les deux membres du panel d'expert·e·s ont ensuite rencontré le Comité de pilotage afin de finaliser le programme de visite. A cette occasion, ils ont demandé à obtenir un certain nombre de documents supplémentaires, afin de compléter les informations fournies dans le rapport d'auto-évaluation.

La visite sur place du panel d'expert·e·s s'est déroulée à l'UNIGE du 8 au 10 décembre 2014 (2.5 jours). Les expert·e·s ont rencontré des représentant·e·s des groupes d'intérêts suivants : direction (rectorat), comité de pilotage, comité d'orientation stratégique (COSt), corps étudiant, assurance qualité (Bureau qualité), comité d'audit interne, direction des facultés (doyen·ne·s et vice-doyen·ne·s), direction administrative des facultés et direction académique et administrative de l'université, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève, égalité des chances, services et administration, communication, ainsi que le corps du personnel administratif et technique.

Les échanges se sont tous déroulés dans un climat de confiance et d'ouverture. Ils ont fourni au panel d'expert·e·s un complément précieux d'informations.

De façon générale, la collaboration entre l'AAQ, l'UNIGE et les expert·e·s s'est toujours déroulée de manière extrêmement positive et constructive.

## **2.5 Rapport des expert·e·s**

Le rapport des expert·e·s est intégré au présent document sous le chapitre 4. Il comprend une évaluation des recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08, du système d'assurance qualité de l'UNIGE, de sa mise en œuvre au niveau des filières d'études et surtout des critères de qualité de l'audit 2013/14. Il se termine par un profil des points forts et des points faibles et par une évaluation globale du système d'assurance qualité de l'Université de Genève.

Pour chaque critère de qualité, le panel d'expert·e·s fournit une analyse et conclut en indiquant si le critère est atteint, partiellement atteint, ou pas atteint. Le panel d'expert·e·s émet à divers endroits des recommandations ou des suggestions en vue de l'amélioration de la qualité des processus de l'UNIGE. Le rapport des expert·e·s est le fruit d'un consensus.

## **2.6 Prise de position de l'Université de Genève**

L'UNIGE a été invitée à prendre position sur le rapport des expert·e·s (chapitre 4 du présent rapport). Dans un courrier du 13 mars 2015 l'UNIGE remercie les expert·e·s pour « leur analyse ainsi que [pour] leur approche constructive ». L'UNIGE confirme que « leurs recommandations offrent des opportunités d'amélioration intéressantes et pertinentes de notre système de qualité ». De plus, l'UNIGE propose quelques commentaires relatifs au texte et aux recommandations.

Les expert·e·s ont tenu compte des précisions factuelles et corrigé certaines imprécisions, sans changer le sens et le fond de leur analyse.

### 3 Université de Genève

Fondée en 1559 à l'initiative de Jean Calvin, l'Académie de Genève devient dès le XIX<sup>ème</sup> siècle l'Université de Genève, couvrant tous les domaines académiques. Elle est aujourd'hui la troisième plus grande université de Suisse en terme d'effectif d'étudiant-e-s.

L'UNIGE est une institution de droit public régie par la Loi sur l'Université du canton de Genève (LU, 2009).

L'Université de Genève compte environ 16'500 étudiant-e-s, dont 44.2% proviennent du canton de Genève, 18.3% du reste de la Suisse et 37.5% de l'étranger. Plus de 10'000 étudiant-e-s sont inscrits dans les programmes de formation continue. L'encadrement est assuré par 666 professeur-e-s (485.2 EPT), 3'417 collaborateurs/trices d'enseignement et recherche (2'248.0 EPT) et 1906 collaborateurs/trices administratif et technique (1'514.1 EPT). (Chiffres au 31.03.2014 (1<sup>er</sup> trimestre 2014).

Avec ses 9 facultés et ses 13 centres interfacultaires, l'Université de Genève s'appuie sur sa polyvalence pour assurer une formation supérieure de qualité et garantir l'interdisciplinarité de la recherche.<sup>5</sup>

L'UNIGE dispose d'un budget de 759 millions de francs suisses (comptes 2013) dont 68.6% proviennent de collectivités publiques (53.5% du canton de Genève, 12.1% de la Confédération, 3% d'autres cantons), 3.4% de ressources propres (y inclus les taxes universitaires pour 1.6%) et 28% de fonds tiers.

### 4 Evaluation externe

#### 4.1 Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08

Le rapport remis à l'UNIGE à l'issue du précédent audit de la qualité (2007-2008) comportait sept recommandations. Tant le rapport d'auto-évaluation 2014 que la visite sur place et les nombreuses auditions qu'elle a permis d'organiser ont convaincu l'ensemble des expert-e-s que l'UNIGE a fait les efforts nécessaires pour donner suite à ces recommandations. L'analyse subséquente des critères de qualité permettra de rendre compte de cette évolution positive, et aussi, le cas échéant, d'en constater les limites ou les insuffisances et de mesurer les progrès qui restent à faire. Les recommandations suivantes avaient été formulées en 2008<sup>6</sup> :

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

Cette première recommandation a été totalement mise en œuvre. Le plan stratégique « Une vision pour 2020 » et les compétences du Bureau qualité en sont une parfaite illustration. L'UNIGE s'est dotée d'une politique qualité englobant tous les secteurs d'activité et s'occupe désormais à l'enrichir par la diffusion auprès de tous les acteurs d'une culture de la qualité. De plus, la création en septembre 2012 du groupe G3, réunissant trois universités francophones - l'Université de Genève, l'Université Libre de Bruxelles et l'Université de Montréal - a permis de mettre en place un réel réseau d'échange, notamment sur la qualité. Preuve en est le premier colloque organisé conjointement en octobre 2014 à Bruxelles, sur le thème « La qualité dans tous ses états ».

<sup>5</sup> Tiré de « Rapport d'auto-évaluation. Audit de la qualité 2014 », Université de Genève, 2014. Ci-après cité « Rapport d'auto-évaluation ».

<sup>6</sup> Les recommandations citées dans le point 4.1 sont tirées du « Rapport du Comité de visite de l'OAQ, Audit de la qualité 2007/2008, 9 juillet 2008 ».

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

Différentes mesures ont été mises en œuvre afin d'améliorer la communication au sein de l'Université, en particulier entre le rectorat et les facultés, avec notamment l'introduction de séances réunissant toutes les 3 semaines le rectorat et les doyen-ne-s, ainsi que toutes les 6 à 8 semaines le rectorat et les directeurs/trices de divisions et les administrateurs/trices des facultés.

De nouvelles directives, valables pour toute l'Université, ont été adoptées par le rectorat : la « Directive sur l'évaluation de l'enseignement », le « Cadre d'évaluation des programmes de formation », le document « Dimension de la qualité pour les programmes de formation » ainsi qu'un « Guide pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation d'un programme » et un « Guide à l'intention du/de la responsable d'UPER, UER, département, section ». De plus, les formulaires pour l'évaluation des enseignements ont été harmonisés et mis à disposition de l'ensemble de l'institution par le pôle Formation et évaluation (FormEv).

Si le flux d'information rectorat-facultés a été intensifié grâce à ces mesures, les échanges entre les facultés elles-mêmes semblent être encore peu systématisés. Ce point sera notamment développé dans l'analyse du critère 1.2.

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

Comme déjà mentionné ci-dessus (recommandation 2), cette recommandation a été entièrement suivie avec l'adoption des nouvelles directives sur l'évaluation des enseignements, des programmes et des unités.

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

L'analyse renvoie également à celle faite pour la recommandation 2 ci-dessus. Le suivi des processus est par ailleurs assuré par la mise en place du plan d'action, développé par l'unité évaluée elle-même, dont le suivi de la mise en œuvre est assuré par le Bureau Qualité.

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

Un « Règlement sur le personnel de l'Université », entré en vigueur en mars 2009 et révisé en mars 2013, décrit tous les processus relatifs au personnel, y inclus le personnel administratif et technique.

6. *« Développer en priorité un système capable de fournir systématiquement les principaux indicateurs et données nécessaires au pilotage des activités formant le cœur de sa mission. »*

Pour se conformer à cette recommandation, l'Université de Genève a déposé un projet de loi dédié au développement, à l'adaptation et la consolidation de son système d'information de gestion, dont la réalisation s'échelonnait de 2010 à 2014. Ce programme est décomposé en plusieurs projets : le système d'information décisionnelle (SID), le cockpit (outil de management en temps réel), le système d'information des ressources humaines (SIRH) et le système d'information engagement et achats (SIEA).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> « Rapport d'auto-évaluation », p. 25.



## 7. « Rechercher des moyens d'intensifier les relations entre les facultés et même à l'intérieur de celles-ci. »

Dans le domaine de l'égalité des chances, un réseau étroit a été tissé, tant au niveau vertical (rectorat-facultés) qu'horizontal, avec des commissions à l'égalité au sein de chaque faculté, qui se rencontrent et communiquent régulièrement. Cependant, de manière générale, les échanges entre les facultés elles-mêmes semblent être encore peu systématisés. Ce point sera notamment développé dans l'analyse du critère 1.2.

### 4.2 Le système d'assurance qualité de l'Université de Genève

L'Université de Genève, pour rester une « université d'excellence », est depuis longtemps soucieuse de qualité. Mais c'est plus récemment qu'elle s'est dotée d'un système d'assurance qualité clairement identifié et formalisé. Sa mise en place a été progressive : si des processus qualité, notamment l'évaluation des enseignements, existent depuis de très nombreuses années, leur centralisation et leur harmonisation par le rectorat remonte à 2007 avec la création d'un Bureau qualité dirigé par le Secrétaire général de l'Université.

Ce système s'oriente vers une double finalité : garantir la qualité du présent et s'assurer qu'elle sera préservée dans le futur. En effet, il est composé de deux axes :

L'axe « amélioration » prévoit l'adoption de procédures tendant à l'amélioration permanente des activités de l'Université et de ses composantes. Il est donc constitué des différentes procédures d'évaluation : évaluation des programmes de formation, de l'enseignement, des entités académiques, de la recherche et des entités administratives.

L'axe « prévention » est un processus d'identification des risques. En 2011, 270 risques ont été identifiés, qui pourraient entraver l'action de l'Université. Ces risques ont été analysés, organisés et regroupés en 30 « risques majeurs institutionnels », comprenant notamment :

- une baisse de qualité de l'enseignement ;
- une perte d'attractivité pour les étudiants et chercheurs ;
- une perte de performance recherche ;
- des problèmes de logement pour étudiants.

Ces risques ne sont pas des « risques annoncés ». Leur probabilité et leur visibilité actuelle peuvent être très faibles. Ils sont anticipés, avec pour objectif de définir la façon d'y faire face (en l'acceptant/ l'assurant/ prenant des mesures correctives). Le suivi de chaque risque est placé sous la responsabilité d'un membre de l'équipe rectorale. La gestion des risques ou des mesures préventives liées à ces risques sont sous la responsabilité des directeurs de division/service/entité concernés. Un comité de pilotage conduit et coordonne la prise en charge de ces risques. Il s'appuie sur le système de contrôle interne (SCI) et un dispositif d'audit interne. Cette dimension de la politique qualité n'est pas l'expression d'un manque de confiance en l'avenir, elle est fondée sur la volonté d'anticiper les risques pour mieux les maîtriser, notamment en ce qui concerne les processus opérationnels et les risques institutionnels majeurs.

### 4.3 Mise en œuvre au niveau des filières d'études

Les filières d'études, comme toutes les activités, sont impactées par le système d'assurance qualité. Comme il sera précisé (voir infra : domaine d'évaluation 3), tous les programmes doivent être évalués dans un délai de dix ans. La planification des évaluations est réalisée en collaboration avec les facultés, le bureau qualité et le rectorat qui valide la planification soumise. Ces évaluations périodiques se déroulent en trois phases : auto-évaluation, évaluation

externe, plan d'action. L'évaluation des enseignements, rendue obligatoire depuis 2009, joue un rôle essentiel dans l'application globalisée de l'assurance qualité.

Il faut noter que les filières qui conduisent à une qualification fédérale, notamment les filières d'études en médecine humaine, médecine dentaire et science pharmaceutique, sont évaluées par l'AAQ en vue d'une accréditation par la Confédération. D'autres filières d'études professionnalisantes, notamment dans le domaine des sciences de l'éducation, mais aussi de nombreuses formations, par exemple en psychologie, font l'objet d'évaluation ou d'accréditation par des organismes externes.

#### 4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14

##### Domaine d'évaluation 1 : Stratégie d'assurance qualité

###### Critère 1.1

*"La haute école universitaire définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de la haute école et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité."*

La politique qualité de l'UNIGE s'inscrit dans une stratégie globale d'assurance qualité réfléchie, organisée et rendue publique. Elle n'est pas simplement le fruit d'une juxtaposition d'un ensemble d'actions mais la traduction d'une démarche volontariste et cohérente qui s'est manifestée notamment par l'adoption, par le collège du rectorat et des doyen-ne-s, du plan stratégique « Vision pour 2020 » actuellement en cours de révision. L'Université s'est fixé sept objectifs : « *affirmer des priorités, proposer une formation attractive, assurer l'excellence de la recherche, intensifier [sa] présence dans la Cité, renforcer [sa] dimension internationale, améliorer la gouvernance, promouvoir l'égalité des chances* ». <sup>8</sup>

Le promoteur du système d'assurance qualité est incontestablement, depuis 2007, le Bureau qualité. Sous la direction du secrétaire général, il est notamment composé de la vice-rectrice à l'enseignement, de la directrice de la Division Formation & Etudiants (DIFE), de la directrice du Service de formation continue (FC), de la directrice du service Recherche, de la responsable du pôle Formation et évaluation (FormEv). Le Bureau qualité est ainsi « la cheville ouvrière » de la mise en œuvre de la politique qualité : il propose, impulse, suggère, pilote des procédures, veille, informe et assure le suivi des évaluations. Le rectorat, en tant que mandataire, prend les décisions, après discussion, voire négociation, sur la base des propositions formulées par le Bureau qualité.

Trois autres organes contribuent au bon fonctionnement du système d'assurance qualité. Le Conseil d'orientation stratégique (COSt) est chargé notamment de donner son avis sur la convention d'objectif et sur le plan stratégique et de vérifier le fonctionnement qualité du rectorat. Le COSt a été consulté sur tous les documents concernant la mise en place de l'assurance qualité et participe activement au développement stratégique d'un management par et pour la qualité et permet de confronter le point de vue du rectorat à une multiplicité de parties prenantes. Le Comité d'audit participe à la supervision de la gestion des risques et du contrôle interne ainsi qu'à la surveillance de la gestion opérationnelle et financière de l'Université. Le Comité d'éthique et de déontologie propose la charte de déontologie, donne son avis sur les règlements éthiques, favorise la prise de conscience des principes éthiques et déontologiques de la communauté universitaire. Ces trois instances, prévues par la Loi sur l'Université, sont indépendantes ; leurs membres sont nommés par le Conseil d'Etat du canton de Genève.

<sup>8</sup> « Une vision pour 2020. Plan stratégique de l'UNIGE. Edition 2011 ».

L'engagement du rectorat en faveur de la qualité, le professionnalisme des responsables, les structures mises en place démontrent à l'évidence que la stratégie d'assurance qualité satisfait aux exigences formulées pour cet audit. Toutefois, en raison du caractère relativement récent de son déploiement, elle n'a pas encore rencontré l'adhésion unanime de toute la communauté universitaire. C'est chose faite pour le volet « prévention » mais certains processus qualité du volet « amélioration » ne sont pas toujours bien connus et suscitent encore, non pas de franches oppositions ou le rejet, mais plutôt des interrogations et parfois un peu de méfiance quant à sa lourdeur présumée. L'émergence d'une vraie culture de la qualité au sein d'une communauté si hétérogène que celle d'une université nécessite de toute évidence un temps plus long et une implication plus grande des différents corps académiques dans le développement et la consolidation du système d'assurance qualité, afin de construire un relais et de permettre une appropriation réelle par toute la communauté universitaire.

Le critère 1.1 est atteint.

#### **Critère 1.2**

*"Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs."*

Le système d'assurance qualité, dans sa double finalité, est conçu pour s'appliquer à tous les secteurs d'activités de l'Université. « *Le rectorat considère que cette démarche systémique est, de par sa nature, au service de chacun pour accomplir sa mission. Elle apporte, par ses dimensions d'ensemble, un complément de qualité aux moyens mis en œuvre par l'Université pour assurer son avenir.* »<sup>9</sup>

Les processus développés tant pour la démarche « prévention » que pour la démarche « amélioration » prévoient de fait l'intégration de chacun des secteurs mentionnés par ce critère (gouvernance, enseignement et recherche). Cependant, dans leur application réelle, notamment du fait d'une périodicité très distendue de certains processus, voire d'une évaluation sur base volontaire ou de façon ad hoc lorsqu'un problème est détecté, les expert-e-s ont noté, grâce aux entretiens lors de la visite sur place, que les administrations facultaires ainsi que les services liés au rectorat n'étaient pas évalués, ou seulement très rarement. Il semble en effet que les supports administratifs ne soient pas considérés lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité de l'enseignement ou de la recherche.

La centralisation et l'harmonisation des processus qualité sont relativement récentes et leur mise en place globale s'inscrit dans un temps plus long ; il est donc normal que le système d'assurance qualité (SAQ) se déploie progressivement. Mais une bonne partie du travail reste à faire, justement là où les pratiques décentralisées, voire autonomes – au sein des facultés – sont les plus présentes. Il conviendrait de réussir à associer procédure qualité et flexibilité dans l'action, afin d'assurer d'un côté l'intégration de tous les domaines et services dans le SAQ, tout en évitant une surcharge bureaucratique. Afin d'assurer la continuité du système qualité jusque dans les facultés, celui-ci devrait impliquer de manière plus étroite les décanats et leur administration.

Le critère 1.2 est partiellement atteint.

Afin d'assurer une continuité du SAQ au sein des facultés, de valoriser le travail des administrations facultaires et d'optimiser la communication indirecte entre rectorat, décanat et administration, le panel recommande de :

<sup>9</sup> Site Qualité de l'Université de Genève, <http://www.unige.ch/qualite/>

Prévoir une meilleure intégration des services administratifs facultaires dans les procédures d'évaluation de la formation (évaluation des programmes et des unités) et de la recherche.

### **Critère 1.3**

*"Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de la haute école universitaire, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement."*

L'Université étant un ensemble multipolaire et multidisciplinaire, une politique globale de qualité ne peut réussir que si les processus d'assurance qualité sont fondés sur une base solide et homogène, sur laquelle les différents processus se développent. C'est dans cette perspective que le rectorat a défini ces processus. Ils sont décrits de manière très précise et exhaustive dans de très nombreux supports, directives, guides, canevas, aide-mémoire... Les processus ont été progressivement standardisés, l'harmonisation des formulaires pour l'évaluation des enseignements en est une bonne – quoique très récente - illustration. Tous ces outils sont facilement accessibles, notamment sur le site de l'Université.

Certes, ces processus ne sont pas élaborés de façon unilatérale par le rectorat, puisqu'ils sont soumis à discussion notamment avec les responsables des entités académiques. Mais la participation des différents corps à l'élaboration de ces processus n'est guère développée. C'est le résultat de l'histoire. La politique qualité de l'UNIGE a été conçue par le Bureau qualité sous l'autorité du secrétaire général, auquel le recteur en a confié la responsabilité. Ce choix d'une petite structure dédiée à la conception des processus qualité a été délibéré. Il a été jugé plus efficace et plus rapide de ne pas solliciter l'Université dans sa grande diversité.

Si les responsabilités en matière de qualité et dans la mise en œuvre des processus qualité sont strictement définies, la participation des différents corps, en particulier des étudiant·e·s à leur définition et à leur application n'est pas encore assez développée. Notamment, le rectorat n'entretient que peu de liens avec le corps étudiant et ne bénéficie pas de canaux institutionnels pour échanger avec lui. Or la création et l'homogénéisation des procédures génériques ne vont évidemment pas sans poser de multiples problèmes d'adéquation aux caractéristiques de chacun des corps. Aussi les conditions de construction des procédures sont-elles cruciales en termes d'acceptation, de mise en œuvre et de développement d'une culture qualité par toute la communauté universitaire.

Sans renoncer à l'expertise du Bureau qualité, il serait opportun d'étoffer la représentativité, et d'assurer la percolation de la culture qualité de manière horizontale (via la représentation des corps) et verticale, via des « relais qualité » au sein de chaque faculté (le dispositif développé pour l'égalité des chances - avec une commission de l'égalité centralisée, relayée par des commissions égalité facultaires - pourrait servir de modèle).

Le critère 1.3 est partiellement atteint.

Recommandation :

Assurer la participation de tous les corps, notamment des étudiant·e·s, à la définition, au développement et à la mise en œuvre des processus d'assurance qualité.

## Domaine d'évaluation 2 : Gouvernance

### Critère 2.1

*"Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école universitaire et soutient son développement."*

L'UNIGE a bien conscience de la place qu'elle occupe dans les classements internationaux des universités. Son ambition est de la conserver et, mieux encore de l'améliorer. Sa stratégie globale de gouvernance s'inscrit dans cette perspective. Les axes de développement sont définis dans le plan stratégique et largement consacrés dans la convention d'objectifs pour les années 2012-2015 conclue entre la République et canton de Genève et l'Université. Ils sont indissociables de la mise en œuvre du système d'assurance qualité. L'Université affiche clairement sur son site son intérêt pour une totale interpénétration entre objectifs et qualité. « *Le développement d'une culture qualité au sein de l'UNIGE doit lui permettre d'améliorer en permanence son efficacité et d'assurer, de renforcer et de consolider son excellence dans ses missions qui sont la formation, la recherche et le service à la Cité* »<sup>10</sup>.

Le système d'assurance qualité, est, comme décrit au chapitre 4.2, constitué de deux axes, l'un couvrant la prévention des risques et l'autre l'amélioration continue via l'évaluation des prestations de l'Université. La prévention des risques est, de par son caractère intrinsèquement orienté vers l'avenir, incontestablement un point fort du système d'assurance qualité de l'Université de Genève. Le tableau des « risques institutionnels majeurs (RIM) », établi suite à un processus d'identification effectué en 2011, permet une intégration totale de l'aspect « prévention » du système d'assurance qualité dans la stratégie globale de la direction de l'Université. Le Rectorat examine semestriellement l'évolution du traitement des risques définis et évalue le potentiel de nouveaux risques institutionnels.

Le critère 2.1 est atteint.

### Critère 2.2

*"Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école universitaire s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, d'engagement et de promotion du corps enseignant)."*

Le système d'assurance qualité ayant vocation à contribuer au développement de l'UNIGE, les informations qui résultent de sa mise en œuvre sont utilisées pour alimenter la prise de décision. Le volet « gestion des risques majeurs » est intrinsèquement conditionné par l'exploitation des données recueillies. Ce sont elles qui déclenchent la prise de mesures préventives.

Les procédures d'évaluation, d'audit, de contrôle liées au volet « amélioration » fournissent des données quantitatives et qualitatives en très grand nombre. D'autres sont élaborées ou complétées par les facultés ou les différents services (le Bureau des statistiques, l'Observatoire de la vie étudiante, le Service recherche, le pôle FormEv...).

Un bon exemple de l'utilisation d'information en vue d'une décision : l'enseignant qui demande son renouvellement doit joindre au dossier au moins deux évaluations de ses enseignements. Autre exemple, le plan d'action élaboré à l'issue d'une évaluation d'une filière, qui sert de base à un suivi annuel par le Bureau qualité sur l'avancement de la mise en œuvre des actions.

<sup>10</sup> <http://www.unige.ch/qualite/>

Les informations liées aux processus d'assurance qualité sont utilisées, même si elles pourraient l'être plus systématiquement. Leur exploitation peut de plus se heurter à une difficulté : le très grand nombre de sources produit un effet de foisonnement et les informations ne sont pas nécessairement coordonnées et souvent éparpillées. L'Université relève elle-même, dans son rapport d'auto-évaluation, qu'il existe certains « *obstacles opérationnels liés à la disponibilité des informations requises [pour effectuer les évaluations]. [...] L'obtention de ces données n'est pas toujours possible, ou du moins, pas toujours en temps utile [...]* ». <sup>11</sup> Ainsi, il semble que les données collectées au niveau central mais également local ne le sont pas toujours en vue d'un objectif spécifique, et que leur mise à disposition pour alimenter le système d'assurance qualité peut s'avérer difficile.

Le développement actuel du Système d'information décisionnel (SID) devrait permettre, à terme, de corriger cet inconvénient en mettant à disposition des données utiles à la réalisation des évaluations et à leur utilisation stratégique par le rectorat et les décanats.

Dans le domaine des offres de formations continues universitaires (FC), les évaluations font parties intégrantes du concept de chaque programme. Ainsi, la « Charte pour la formation continue : Stratégie/Gestion » <sup>12</sup> place parmi les 8 critères pour la création d'un projet de formation continue, qu'il soit soumis à l'évaluation par des tiers expert·e·s. De plus, le caractère transversal du Service de FC, qui n'est par définition pas rattaché à une faculté, oblige - et a permis - à ce service d'instaurer une pratique d'assurance qualité efficace. En effet, chaque programme de FC étant soumis au libre marché, donc payant, ils sont soumis, afin d'assurer leur attractivité, à une évaluation en temps réel.

Le critère 2.2 est atteint.

Recommandation :

Identifier des objectifs d'utilisation des données récoltées avant leur collecte, afin d'assurer leur exploitation pour la prise de décision stratégique et opérationnelle et en assurer l'accès aux personnes concernées pour mener à bien les évaluations.

### **Critère 2.3**

*"La haute école universitaire encourage et évalue l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les sexes."*

« *L'université garantit l'égalité des femmes et des hommes. Elle encourage la parité dans les fonctions représentatives et de responsabilité. A cette fin elle prend des mesures adéquates en faveur du sexe sous-représenté* ». Ces dispositions de la Loi du 13 juin 2008 sur l'Université sont résolument appliquées par l'UNIGE. Un ensemble de mesures traduit cet engagement pour promouvoir plus généralement l'égalité des chances. Cet objectif est inscrit dans le plan stratégique et précisé dans la convention d'objectifs (atteindre 30% de femmes parmi les nouvelles nominations dans le corps professoral).

L'Université, pour garantir le respect de ces règles, a mis en place un dispositif structurel, composé de trois instances centrales : le Bureau de l'égalité, la Délégation à l'égalité et la Commission de l'égalité. La Délégation à l'égalité est présidée par la vice-rectrice à l'égalité et composée de représentant·e·s du corps professoral. Elle a pour mission de suivre les procédures de nomination sur concours des professeur·e·s ordinaires, associé·e·s et

<sup>11</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 35.

<sup>12</sup> <http://www.unige.ch/formcont/sfc/strategie/strategie-gestion.pdf>

assistant·e·s. Cette délégation suivent globalement les carrières féminines, aussi celles du corps intermédiaire, par exemple par des discussions directes avec les décanats et par l'action de la Commission de l'égalité, ainsi que par son interaction avec les commissions facultaires. La Commission de l'égalité, également présidée par la vice-rectrice à l'égalité, réunit les président·e·s des commissions égalité facultaires. Un·e représentant·e du syndicat étudiant est également membre de cette commission, qui a pour but de conduire la réflexion et la concertation sur la promotion des carrières féminines au sein de l'UNIGE. A ces trois organes centraux s'ajoutent les Commissions égalité facultaires, chacune développant ses propres activités en fonction des réalités propres à sa faculté. Les commissions égalité facultaires sont elles-mêmes constituées de représentant·e·s des différents corps (étudiant, intermédiaire, professoral, personnel administratif et technique). Cette structure en cascade assure une participation optimale et favorise l'adhésion à la politique égalitaire mise en œuvre par le rectorat.

Le Bureau égalité, en application du programme fédéral « Egalité des chances », a défini un plan d'action 2013-2016<sup>13</sup>, avec quatre objectifs prioritaires, déclinés en analyse des risques et des mesures à prendre sur ces quatre années. Des indicateurs de résultats prouvent l'efficacité de son engagement à faire progresser la parité femme-homme (passage de 20 à 30% de femmes en dix ans pour les professeur·e·s assistant·e·s et associé·e·s), mais ces indicateurs en traduisent aussi les limites. La place des femmes dans les emplois hiérarchiques des structures administratives centrales est importante et a évolué de manière rapide et très positive, notamment au niveau des directions des services centraux. Par contre, le pourcentage des professeures ordinaires est seulement en léger progrès (17.3% au 31.12.2014, 15.8% en 2011 contre 11.2% en 2000) et on ne compte que deux doyennes. Avec 20.5%<sup>14</sup> de femmes dans le corps professoral, l'objectif déclaré d'atteindre une proportion 30% en 2015 est malheureusement encore très hypothétique. Une évolution positive semble se dessiner avec des pourcentages plus élevés dans les autres formes de poste de professeur : 35.6% de femmes professeures associées (PAS) et 35.6% de femmes professeures assistantes, présageant une augmentation des femmes parmi les PO dans les prochaines années. Un changement rapide serait d'autant plus souhaitable que le nombre d'étudiantes inscrites à l'UNIGE dépasse actuellement largement le nombre d'étudiants (60% d'étudiantes, 40% d'étudiants).

De plus, l'UNIGE ne dispose pas ou peu d'indicateurs lui permettant d'évaluer les autres champs dans lesquels des inégalités de traitement entre les femmes et les hommes pourraient avoir lieu (harcèlement, conciliation entre vie privée et vie professionnelle, sexisme ordinaire, etc.).

Il faut noter aussi que la politique de soutien aux autres formes d'inégalités, sociales, d'orientation sexuelle ou dues à un handicap existe, mais est encore peu développée et elle reste méconnue de la communauté universitaire.

Le critère 2.3 est atteint.

Recommandations :

Poursuivre l'effort pour améliorer les chiffres de l'égalité des chances entre les genres, en mettant un accent particulier sur les hiérarchies facultaires.

---

<sup>13</sup> « Plan d'actions égalité @UNIGE 2013-2016 »

<sup>14</sup> Etat en 2011.

Renforcer et élargir les mesures de soutien aux autres formes d'inégalités, sociales, d'orientation sexuelle ou dues à un handicap et en intensifier la communication auprès de la communauté universitaire.

### Domaine d'évaluation 3 : Enseignement

#### Critère 3.1

*"Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des cursus et des filières d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement."*

*« Le plan stratégique de l'Université de Genève annonce la mobilisation de l'institution pour proposer des formations attractives. Pour y parvenir, il convient de proposer aux étudiant·e·s des formations solides en adéquation avec les attentes et les besoins de la société. Pour cela, l'Université se doit de proposer des enseignements de qualité, tant en ce qui concerne le contenu des enseignements que la façon d'enseigner. Afin de veiller à la qualité des enseignements dispensés, l'institution met en place une démarche d'évaluation à deux niveaux, l'une obligatoire (institutionnelle) reposant sur des bases communes, et l'autre facultative (personnalisée, complémentaire) sur mesure. »<sup>15</sup>*

En effet, l'axe « amélioration » du SAQ prévoit l'évaluation de toutes les activités liées à l'enseignement : enseignements, programmes de formation (filières) et unités (UPER et UER)<sup>16</sup> :

L'évaluation des enseignements poursuit plusieurs objectifs, notamment pointer leurs forces et leurs faiblesses, mettre en évidence des enseignements de qualité et les valoriser ou détecter des situations d'enseignement problématiques et y remédier, mesurer l'impact des innovations pédagogiques auprès des étudiant·e·s et déterminer le soutien à fournir aux membres du corps enseignant pour favoriser le développement de leurs compétences en matière d'enseignement. Tous les enseignements de base de niveau *bachelor* sont évalués au minimum tous les trois ans, ceux de niveau *master* tous les deux ans. L'évaluation est effectuée au moyen d'un questionnaire standardisé adressé en ligne aux étudiants peu avant le terme du semestre. Les procédures d'évaluation ont été harmonisées au sein de l'institution (un questionnaire unique est utilisé depuis fin 2014) et sont détaillées dans la « Directive sur l'évaluation des enseignements ».

Le processus d'évaluation des programmes est placé sous la responsabilité du rectorat et plus particulièrement du Bureau qualité. Il se déroule sur cinquante semaines et comporte trois phases : auto-évaluation, évaluation externe, plan d'action. *« L'évaluation des filières et programmes poursuit plusieurs objectifs généraux, analyser le positionnement du programme dans le paysage régional, national et international, identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces, dégager les éléments permettant d'éclairer la prise de décision stratégique aux différents niveaux, soutenir le développement et l'amélioration continus de l'institution. »<sup>17</sup>*. Le rectorat a comme objectif d'évaluer tous les programmes de formation en 10 ans.

<sup>15</sup> Préambule de la Directive sur l'évaluation de l'enseignement à l'Université de Genève approuvée par le rectorat le 26 mai 2014.

<sup>16</sup> UPER : Unité principale d'enseignement et de recherche (Faculté), UER : Unité d'enseignement et de recherche (Département).

<sup>17</sup> Bureau qualité, Cadre des programmes de formation, juillet 2013



Quant aux évaluations des unités, elles se font soit sur base volontaire, soit suite à la détection d'un risque ou d'un problème. Ainsi, les services de soutien à l'enseignement, dont l'évaluation est intégrée dans celle des unités, sont aussi susceptibles d'être évalués, mais pas nécessairement ni de façon synchrone.

La vocation et l'organisation des évaluations, telles qu'elles sont consignées dans les directives et guides, témoignent de la détermination de l'UNIGE à tirer le plus grand profit des évaluations pour améliorer toujours et encore la qualité des apprentissages. « *Les procédures d'évaluation des enseignements et programmes sont complètes, intégrées, opérationnelles, outillées et accompagnées.* »<sup>18</sup>

Le critère 3.1, pris à la lettre – « le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique » – est donc atteint. Par contre, au vu de la pratique du terrain, le bilan apparaît plus nuancé et plus incertain. Plusieurs réserves peuvent être faites. L'adhésion à la pratique de l'évaluation des enseignements est variable suivant les unités ; elle peut être très forte ou très faible. Cette remarque vaut pour l'encadrement administratif comme pour les étudiant·e·s et les enseignant·e·s. Ainsi, les expert·e·s ont pu remarquer la persistance de disparités des pratiques d'évaluation entre les facultés, mais aussi entre les enseignant·e·s, notamment en ce qui concerne le retour donné aux étudiant·e·s. De plus, le taux de participation des étudiant·e·s aux évaluations n'est pas toujours massif : ainsi le taux de réponse moyen des étudiant·e·s n'était que de 44% en 2013. En 2014, des efforts supplémentaires ont été mis en œuvre pour favoriser les réponses des étudiant·e·s. Un test sur une composante a produit un taux de réponse de 85%. Certains ajustements dans les questionnaires ont été introduits lors de leur unification à la rentrée 2014 – comme une question sur la régularité de la participation des étudiant·e·s au cours évalué. Les effets de ces changements ne peuvent pas, lors de la visite des experts, encore être évalués.

Seuls 29 des 241 programmes de *bachelors*, de *masters* et de doctorats<sup>19</sup> ont été évalués depuis 2009 (sur un cycle total de 10 ans). Cette inertie semble être due à une certaine lourdeur de la procédure, qui a été ressentie et exprimée, tant dans le rapport d'auto-évaluation que lors de la visite sur place, ainsi qu'à des changements de personnel et de révision des procédures. De plus, les résultats des évaluations des enseignements ne sont pas toujours exploitables ni exploités pour l'évaluation des programmes et des unités. Les objectifs d'évaluations n'étant pas systématiquement spécifiés *a priori*, la collecte de données *a posteriori* peut paraître hasardeuse et peut être utile dans le développement de la qualité de l'enseignement.

Les évaluations des services relatifs à l'enseignement, notamment celles des administrations facultaires, sont rares, car reliées à l'évaluation des programmes ou des unités.

Le critère 3.1 est partiellement atteint.

Recommandations :

Créer une meilleure articulation – temporelle et procédurale – entre l'évaluation des enseignements et l'évaluation des programmes, afin de permettre l'utilisation des données perçues lors de l'évaluation des enseignements dans celle des programmes.

Voire recommandation sous critère 2.2 : Identifier des objectifs d'utilisation des données récoltées avant leur collecte, afin d'assurer leur exploitation pour la prise de décision

---

<sup>18</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 35.

<sup>19</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 26.

stratégique et opérationnelle et d'en assurer l'accès aux personnes concernées pour mener à bien les évaluations.

### **Critère 3.2**

*"Les procédures d'évaluations des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées."*

L'évaluation des procédures d'évaluation des prestations des étudiants existe. Elle n'est cependant guère organisée de manière autonome, mais intégrée dans des spectres d'évaluations plus larges. C'est dans le cadre de l'évaluation des programmes qu'elle semble être la plus significative, car elle y est considérée comme une des dimensions de leur qualité. L'évaluation des apprentissages est aussi abordée comme critère dans les questionnaires unifiés de l'évaluation des enseignements par les étudiants.

L'analyse des évaluations des prestations des étudiants doit être appréciée au vu de trois critères : 1) l'évaluation des apprentissages est diversifiée, répartie dans le temps, pertinente par rapport aux objectifs de formation et alignée sur les méthodes et activités déployées dans l'enseignement 2) des possibilités d'évaluation formative (notamment sous forme d'auto-évaluation) et un feed-back régulier des résultats d'évaluations sont-ils fournis aux étudiant·e·s ; 3) les modalités d'évaluation (buts visés, contenus, méthodes, consignes, échéances, critères d'évaluation, etc.) sont explicitement communiquées à l'avance aux étudiant·e·s.

Le dispositif d'évaluations des entités académiques comporte aussi un critère de qualité relatif au contrôle des apprentissages. Ce même item est aussi repris dans des enquêtes annuelles diligentées par l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE).

Cependant, les procédures retenues restreignent considérablement le nombre et la fréquence des évaluations des procédures d'évaluation des prestations des étudiants. En effet, étant principalement liées à l'évaluation des programmes, elles sont aussi étalées sur dix ans et seuls 29 programmes sur 241<sup>20</sup> ont été évalués depuis 2009. Les évaluations des entités académiques ne sont pas systématiques et restent assez rares ; elles ne fournissent donc guère d'occasion d'augmenter significativement le nombre des évaluations des procédures de contrôle des apprentissages.

Le critère 3.2 est partiellement atteint.

Recommandation :

Renforcer et systématiser l'évaluation de l'évaluation des prestations des étudiant·e·s (par exemple dans des commissions pédagogiques ou commissions des examens par filière ou département). Pour ce faire, celle-ci pourrait par exemple être dissociée de l'évaluation des programmes afin d'assurer une périodicité plus serrée.

### **Critère 3.3**

*"La haute école universitaire dispose de ressources et d'infrastructures suffisantes et adaptées pour soutenir l'apprentissage des étudiants. Elles sont périodiquement évaluées."*

Le soutien à la réussite des apprentissages est une des finalités de la politique qualité de l'UNIGE. Les étudiant·e·s bénéficient d'un environnement administratif, académique

<sup>20</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 26.

documentaire et immobilier en adéquation avec cet objectif. Les entités académiques, qui délivrent les enseignements, doivent être dotées de personnels, d'infrastructures et de ressources en harmonie avec leur besoin. Ce sont des critères de qualité pris en compte lors de l'évaluation de ces entités. De plus, les enquêtes menées par l'Observatoire de la Vie Etudiante intègrent une évaluation des infrastructures.

Le système de gestion des risques majeurs institutionnels inclut également des éléments et des analyses liés aux ressources et aux infrastructures, avec par exemple, la problématique du logement pour les étudiants dans la région de Genève. Le COSt veille également à l'adéquation entre allocation des budgets par l'Etat et objectifs stratégiques fixés par le rectorat et joue, le cas échéant, le rôle de relai et de porte-parole envers le politique.

Il reste que les évaluations des éléments constitutifs de ce critère ne sont pas organisées de manière systématique et coordonnée. Une réflexion est toutefois engagée pour y parvenir. De plus, l'évaluation des aspects administratifs devrait être mieux intégrée à l'évaluation des enseignements.

Le critère 3.3 est atteint.

#### **Domaine d'évaluation 4 : Recherche**

##### **Critère 4.1**

*"La haute école universitaire dispose de processus qualité pour ses activités de recherche et les services y relatifs."*

Un des objectifs inscrits dans le plan stratégique de l'UNIGE est d'assurer l'excellence de la recherche (objectif 3). Pour conforter son rang dans la compétition internationale, la recherche peut s'appuyer sur un soutien administratif dynamique et très professionnel. Le centre de gravité de l'organisation administrative est le Service Recherche, composé de trois pôles spécialisés, le bureau Euresearch en charge de la recherche européenne, le pôle de soutien pour la recherche nationale et régionale et le secrétariat de la Commission de recherche du Fonds national suisse, agissant en pleine collaboration avec les autres services, y compris la Direction financière, UNITEC (PI) et la gestion des ressources humaines.

Ces trois pôles, chacun dans son domaine, ont mis en place des processus très efficaces pour diffuser les informations relatives aux appels à projets, pour aider à construire et présenter des offres, pour trouver des sources de financement, pour assurer le suivi de la gestion des projets retenus. Ces processus fournissent également des outils simples et efficaces d'auto-évaluation de sa performance par le service, en matière de conseil, d'incitation et de facilitation.

Le service met aussi son expertise à profit pour rassembler des données sur la recherche et contribuer à la réflexion sur les indicateurs de performances autres que la bibliométrie.

La qualité de la recherche repose aussi sur un comportement éthique irréprochable des chercheurs et chercheuses. Le Comité d'éthique et de déontologie y veille.

Le groupe d'expert·e·s constate que les moyens mis en œuvre par l'UNIGE pour soutenir la recherche sont exemplaires, efficaces, et ne peut qu'encourager la poursuite de ce travail remarquable.

Le critère 4.1 est atteint.

#### Critère 4.2

*"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche."*

Alors que la recherche est un des fleurons du rayonnement international de l'UNIGE, son évaluation par l'Université n'est ni globale ni systématique mais diffuse. Une double raison explique ce paradoxe. D'une part, la recherche bénéficie traditionnellement, par sa nature même, d'une certaine autonomie de fonctionnement au sein de l'Université. D'autre part, tributaire de sa reconnaissance internationale, elle est nécessairement évaluée par des organismes extérieurs, tels, par exemple, les comités de lecture des revues scientifiques. L'évaluation interne est donc moins impérative. Cependant, des processus qualité propres à l'Université intègrent dans leur champ l'évaluation de la recherche.

Ainsi, l'évaluation des entités académiques porte, entre autres critères de qualité, sur la recherche. Elle doit notamment apprécier si « *l'entité s'assure de la qualité de la recherche, de ses projets et de ses ressources par une politique d'excellence et un système d'évaluation périodique des activités de recherche et des résultats obtenus* ». <sup>21</sup>

L'évaluation des résultats de la recherche fait aussi partie de l'évaluation individuelle des enseignant-e-s et chercheurs et des chercheuses, notamment lors du renouvellement ou en vue d'une promotion. Il existe aussi des systèmes d'évaluation propres à des facultés, comme le système MIMOSA de la faculté de médecine.

Il faut encore mentionner un processus original, à mi-chemin entre l'évaluation et la communication, « l'Archive ouverte UNIGE », qui organise le dépôt numérique du patrimoine scientifique de l'Université. Elle a été créée afin de récolter et rendre le plus largement possible accessibles les publications des enseignant-e-s et chercheurs et chercheuses suivant les principes de l'*Open Access*, et atteint un taux de couverture exceptionnel (80% de documents en *full text*).

Le Service recherche est également activement engagé dans la définition d'indicateurs, spécifiques aux différentes disciplines, de mesure de la performance de la recherche dans le cadre du développement d'une Base de données Recherche (BDR). Ainsi, l'UNIGE accueille, en tant qu'institution hôte, un-e collaborateur/trice scientifique dont la mission est de contribuer au développement d'indicateurs de performance en sciences humaines et sociales, dans le cadre du projet « CUS P3 » financé par la CRUS<sup>22</sup>.

Le critère 4.2 est atteint.

Recommandation :

Poursuivre les travaux en cours et assurer la mise à jour constante de la Base de Données Recherche (BDR) fiables, adaptées à toutes les disciplines et acceptées par l'ensemble de la communauté des chercheurs et des chercheuses.

<sup>21</sup> « Dimensions de la qualité pour les UPER, UER, département, section », juillet 2013 p. 10.

<sup>22</sup> La CRUS est depuis le 1.01.2015 swissuniversities : [www.swissuniversities.ch](http://www.swissuniversities.ch)

## Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel

### Critère 5.1

*"La haute école universitaire dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche (recrutement, promotion, formation continue)."*

« Pour répondre aux nouvelles attentes légales, sociétales et de prestation dans un cadre changeant, le rectorat a comme référence première la qualité intrinsèque de son personnel. »<sup>23</sup>

Forte de cette conviction, l'Université a mis en place des mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble du personnel, administratif et académique, qui répondent au besoin de perfectionnement tout au long de la carrière et qui encadrent les procédures d'engagement, de renouvellement et de promotion. Tous ces mécanismes sont détaillés dans le « Règlement sur le personnel de l'Université ».

La procédure de nomination d'un-e professeur-e· prévoit la constitution d'une commission de nomination comprenant un-e membre du décanat et des représentant-e-s de chaque corps (étudiant, professoral, intermédiaire). Après l'analyse du dossier (notamment de recherche) et l'évaluation des capacités d'enseignement sur la base d'une leçon probatoire, la commission soumet sa proposition au recteur, qui a l'autorité de procéder à la nomination.

Tous les membres du corps professoral (y compris les professeur-e-s ordinaires) sont soumis à un processus de renouvellement à intervalle régulier en fonction du statut, qui prévoit l'analyse d'un dossier de renouvellement par une commission *ad hoc*.

Concernant la formation continue du personnel administratif et technique, l'Université de Genève constate elle-même qu'elle mériterait d'être renforcée.<sup>24</sup>

Le critère 5.1 est atteint.

Développer une politique institutionnelle en matière de formation continue et de développement du personnel, incluant le personnel administratif et technique.

### Critère 5.2

*"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique du corps enseignant."*

Tous les membres du corps enseignant sont nommés pour une durée déterminée. Il n'existe pas à l'UNIGE de système de *tenure*. La procédure de renouvellement est précisément décrite dans le Règlement sur le personnel de l'Université. Le dossier de renouvellement doit contenir un rapport d'activité, ainsi que deux évaluations de l'enseignement.

Par exemple, les professeur-e-s ordinaires, les professeur-e-s associé-e-s et les professeur-e-s titulaires au sein d'une UPER sont nommés pour une première période de 4 ans au maximum; la nomination est renouvelable pour des périodes successives de 7 ans pour les PO et de 5 ans au maximum pour les PAss et PTit. Cette règle est bien connue et acceptée, même si elle peut poser problème lorsque l'Université souhaite recruter des professeur-e-s étrangers/ères *tenured* sur de tels postes non *tenured*. Le recrutement et la promotion se fondent, entre autres, sur la qualité de la recherche. Quant aux professeur-e-s assistant-e-s, ils sont nommés, dans certains

<sup>23</sup> <http://www.unige.ch/qualite/politiquequalite>

<sup>24</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 41.

cas, avec une pré-titularisation conditionnelle. Nommés pour trois ans, ils sont soumis à deux évaluations en cours de mandats. La nomination est renouvelable une fois.

Le renouvellement des professeur-e-s est subordonné notamment à la condition qu'ils soient en mesure de continuer à se consacrer pleinement à leur activité universitaire, que leurs aptitudes pédagogiques, scientifiques, d'organisation et de gestion correspondent aux exigences de la fonction, que l'exercice de leur fonction s'accompagne d'une activité scientifique et pédagogique de qualité (Article 119 du Règlement sur le personnel). Une commission *ad hoc*, propre à chaque UPER est appelée à donner son avis. Lors d'un premier renouvellement, la commission a une composition très diversifiée, comportant notamment un-e représentant-e du corps professoral, des étudiant-e-s et du corps intermédiaire. La proposition de renouvellement ou de non-renouvellement est soumise à un vote à bulletins secrets, mais la décision est prise par le recteur. L'évaluation n'est donc pas une simple formalité.

Cependant, une grande diversité de procédures de renouvellement a été constatée lors de la visite, selon les facultés, voire les départements ou instituts. Les critères retenus pour confirmer ou infirmer un collaborateur ou une collaboratrice dans son poste, ou pour octroyer une promotion, ne semblent pas être connus de toutes les personnes concernées.

Le critère 5.2 est atteint.

Recommandation

Harmoniser les pratiques des procédures de renouvellement et donner une interprétation plus précise des conditions à remplir pour pouvoir bénéficier d'un renouvellement.

### **Critère 5.3**

*"La haute école universitaire encourage le développement de carrière de la relève scientifique."*

Poursuivre une carrière académique s'apparente à un saut d'obstacles. C'est un enchaînement de statuts professionnels universitaires qui mènent de l'assistantat à des postes dans les corps intermédiaires supérieurs, puis à des postes de professeur-e. Des outils et dispositifs sont prévus pour accompagner la carrière telles les écoles doctorales, les commissions de relève installées dans certaines facultés. Il faut citer aussi les initiatives prises par le Bureau de l'égalité au profit des doctorantes regroupées dans « les programmes carrière », Monitorat Relève, Starting Doc, Ateliers Regard, etc.

Il existe cependant une grande disparité de statuts dans les corps intermédiaires, qui sont utilisés en appui à des pratiques facultaires plutôt qu'à une politique d'université. A qualité équivalente, ces divers statuts ouvrent à des conditions de travail et à des perspectives de promotion assez différentes et sont utilisés de manière assez opaque. Aussi ces statuts mériteraient-ils un effort difficile mais nécessaire de rationalisation, en particulier pour mieux identifier les perspectives associées à chaque statut et pour clarifier les conditions de passage en PO. Difficile, car il importe évidemment qu'une politique de ressources humaines n'entrave pas les recrutements externes qui participent fortement à la qualité et à la visibilité de l'Université, ce qui ouvre à des dilemmes d'autant plus importants que le bassin de recrutement local est très réduit; nécessaire, car c'est une condition de motivation pour les personnels académiques hors professeur-e-s ordinaires.

Une telle politique suppose que soit encouragée, voire accompagnée, la mobilité externe des personnels.

Le critère 5.3 est atteint.

Recommandations :

S'assurer que les informations sur les carrières ont bien été diffusées et reçues par les intéressés.

Mettre en place des outils plus efficaces de valorisation de la relève, en particulier des chercheurs et chercheuses post-docs, notamment en favorisant la mobilité nationale et internationale, mais aussi envers des secteurs extra académiques.

**Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe**

**Critère 6.1**

*"La haute école universitaire veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants."*

L'implantation des processus d'assurance qualité étant relativement récente, la culture qualité n'est pas encore assimilée par la totalité de la communauté universitaire. L'adhésion de principe au concept d'excellence est quasiment unanime, mais le lien qu'elle entretient avec les procédures d'assurance qualité est bien moins clair. Pourtant, il existe de nombreuses instances qui, en dehors de leur vocation principale, peuvent être un lieu de diffusion des informations sur la qualité auxquelles s'ajoutent naturellement des vecteurs comme le site Qualité ou le Journal de l'Université.

La circulation des informations sur les processus d'assurance qualité serait plus convaincante si elle était l'expression de toute la communauté universitaire plutôt que du seul Bureau qualité, comme déjà mentionné sous le critère 1.3 : l'intégration des différents corps à tous les niveaux des processus qualité permettrait sûrement et une meilleure connaissance de, et une meilleure adhésion à la politique qualité de l'Université.

L'Université de Genève a mis en place un « Recueil institutionnel des documents officiels de l'Université et des services à disposition de la communauté universitaire ». Ce « Mémento » regroupe l'ensemble des documents et services relatifs aux différents domaines métiers de l'Université.<sup>25</sup> Grâce à cet outil performant, facile d'accès et d'utilisation, toute personne a accès à tous les documents, tous les formulaires et autres informations techniques, légales ou stratégiques concernant l'Université. Ce « Mémento » est un outil particulièrement utile et démontre la volonté de transparence et d'exhaustivité procédurale de l'UNIGE.

Le critère 6.1 est partiellement atteint.

Recommandation :

Voire recommandation sous critère 1.3 : Assurer la participation de tous les corps, et notamment des étudiant-e-s, à la définition, au développement et à la mise en œuvre des processus d'assurance qualité.

<sup>25</sup> <https://memento.unige.ch/>

**Critère 6.2**

*"La haute école universitaire assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de la haute école universitaire."*

Le principe de transparence s'applique à toutes les étapes des procédures d'assurance qualité. Les personnes ou instances concernées par elles sont informées lorsque les processus sont déclenchés puisqu'elles sont invitées à y participer. Elles sont aussi informées des résultats, le retour étant soumis, le cas échéant, au respect des droits des personnes. Ces informations et ces données existent et sont disponibles, mais pourraient être mieux publiées et publicisées.

S'agissant plus particulièrement des évaluations des enseignements, le retour est en principe assuré par les enseignant·e·s concerné·e·s, bien que les expert·e·s aient constaté que la fréquence et la qualité de ces retours sont variables.

Le critère 6.2 est atteint.

Recommandation :

Encourager l'ensemble du corps enseignant à systématiser le retour sur l'évaluation des enseignements fait aux étudiant·e·s.

**Critère 6.3**

*"La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre."*

Les informations sur les filières d'études et les diplômes sont largement diffusées sur une pluralité de supports, consultables sans difficulté à tout moment. Ces supports suivent évidemment l'évolution des technologies.

Le critère 6.3 est atteint.



#### 4.5 Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale

La poursuite de l'excellence est le ressort du développement de l'UNIGE, le système d'assurance qualité est une voie importante pour y parvenir. Les instances rectORAles en sont pleinement persuadées et font preuve d'une volonté constante pour l'étendre à toutes les activités et missions de l'Université.

L'appareil institutionnel mis en place, autour et sous l'impulsion du Bureau qualité, est remarquable par son dynamisme et son professionnalisme. La détermination de l'Université à se doter d'un SAQ a donc porté ses fruits. La double vocation qui lui a été assignée est devenue rapidement opérationnelle. Elle a débouché sur l'élaboration de multiples processus qualité accompagnés d'une réglementation très détaillée, facilement accessible et révisée régulièrement pour tenir compte de l'évolution des besoins, confirmant la bonne facture du SAQ.

La double articulation du système, constitué des axes « prévention » et « amélioration », garantit une vigilance globale et permanente sur les activités de l'Université et l'utilisation à des fins d'amélioration stratégique par le rectorat. Les directives, les processus et les organes mis en place font preuve d'efficacité et concrétisent la volonté stratégique de la direction de mettre la qualité parmi ses priorités.

Cependant, la jeunesse du système, l'inertie intrinsèque à tout processus administratif, ont pour conséquence qu'il reste du chemin à parcourir pour pouvoir en utiliser pleinement toutes les potentialités. En effet, la lecture attentive du rapport d'auto-évaluation, corroborée par les entretiens menés pendant la visite sur place, révèle certaines difficultés, qui pèsent sur l'épanouissement réel du SAQ. Deux raisons, qui s'entremêlent, expliquent cette situation.

Il faut d'abord invoquer la structure facultaire. La structure de l'UNIGE est complexe, à l'image de celle de la plupart des universités, composée de plusieurs grands ensembles, le rectorat, les facultés et les centres interfacultaires. Bien que les liens entre eux soient nombreux et étroits, les facultés désirent bénéficier d'une large autonomie pour pouvoir assurer leurs missions, enseigner et chercher. Or, le SAQ peut être ressenti comme une intrusion dans la gestion interne d'une faculté.

La seconde raison tient à l'historique du développement du SAQ. Afin de gagner en efficacité et rapidité, le choix avait été fait d'en confier la conception à une petite équipe, incarnée par le Bureau qualité. Aussi manque-t-il à cette équipe une véritable assise dans la communauté académique et administrative, les représentant-e-s des différentes composantes de l'Université n'ayant pas été intégré-e-s à la réflexion et la concrétisation des processus qualité. Cet état de fait nuit à l'appropriation du SAQ par ceux qui en sont les destinataires et bénéficiaires. Une participation plus large de l'ensemble des corps aux travaux du Bureau qualité pourrait renforcer l'adhésion à la politique qualité. Celle-ci pourrait l'être aussi grâce à une communication mieux adaptée. Certes, le Site Qualité de l'UNIGE est un support qui présente de manière exhaustive les outils, règles et procédures liés à la qualité, mais sans appropriation réelle par toutes les parties prenantes à l'institution, cette communication peine à atteindre sa cible. Une « communication-persuasion » pourrait compléter l'actuelle « communication-information ».

Le système d'assurance qualité a connu de substantiels développements depuis sa mise en place. Sa capacité d'évolution est la garantie de son expansion future. C'est pourquoi les expert-e-s ont formulé, tout au long de ce rapport, les recommandations suivantes :

1. Prévoir une meilleure intégration des services administratifs facultaires dans les procédures d'évaluation de la formation (évaluation des programmes et des unités) et de la recherche.

2. Assurer la participation de tous les corps, notamment des étudiant-e-s, à la définition, au développement et à la mise en œuvre des processus d'assurance qualité.
3. Identifier des objectifs d'utilisation des données récoltées avant leur collecte, afin d'assurer leur exploitation pour la prise de décision stratégique et opérationnelle et en assurer l'accès aux personnes concernées pour mener à bien les évaluations.
4. Poursuivre l'effort pour améliorer les chiffres de l'égalité des chances entre les genres, en mettant un accent particulier sur les hiérarchies facultaires.
5. Renforcer et élargir les mesures de soutien aux autres formes d'inégalités, sociales, d'orientation sexuelle ou dues à un handicap et en intensifier la communication auprès de la communauté universitaire.
6. Créer une meilleure articulation – temporelle et procédurale – entre l'évaluation des enseignements et l'évaluation des programmes, afin de permettre l'utilisation des données perçues lors de l'évaluation des enseignements dans celle des programmes.
7. Renforcer et systématiser l'évaluation de l'évaluation des prestations des étudiant-e-s (par exemple dans des commissions pédagogiques ou commissions des examens par filière ou département). Pour ce faire, celle-ci pourrait par exemple être dissociée de l'évaluation des programmes afin d'assurer une périodicité plus serrée.
8. Poursuivre les travaux en cours et assurer la mise à jour constante de la Base de Données Recherche (BDR) fiables, adaptées à toutes les disciplines et acceptées par l'ensemble de la communauté des chercheurs et des chercheuses.
9. Développer une politique institutionnelle en matière de formation continue et de développement du personnel, incluant le personnel administratif et technique.
10. Harmoniser les pratiques des procédures de renouvellement et donner une interprétation plus précise des conditions à remplir pour pouvoir bénéficier d'un renouvellement.
11. S'assurer que les informations sur les carrières ont bien été diffusées et reçues par les intéressés.
12. Mettre en place des outils plus efficaces de valorisation de la relève, en particulier des chercheurs et chercheuses post-docs, notamment en favorisant la mobilité nationale et internationale, mais aussi envers des secteurs extra académiques.
13. Encourager l'ensemble du corps enseignant à systématiser le retour sur l'évaluation des enseignements fait aux étudiant-e-s.

En conclusion, l'Université de Genève, dans sa volonté déclarée de viser l'excellence, s'est dotée d'un système d'assurance qualité lui permettant sans aucun doute d'œuvrer vers cet objectif. La force de ce système est de permettre la détection précoce et des risques non encore existant et des faiblesses repérées grâce aux différents processus mis en place. La forte capacité d'autocritique dont fait preuve cette institution donne aux expert-e-s la certitude que les recommandations d'améliorations seront adoptées et permettront un renforcement d'un système d'assurance qualité déjà de haut niveau.

## 5 Annexes

### Tableau de concordance entre les critères du Q-Netzwerk et les standards de la CUS

Critères de qualité du Réseau Qualité	Standards de qualité de la CUS
<b>I. Stratégie d'assurance qualité</b>	
1.1 : atteint	Standard 1
1.2 : partiellement	Standard 2 (Partie 1)
1.3 : partiellement	Standard 3 (Partie 1+3)
<b>II. Gouvernance</b>	
2.1 : atteint	Standard 2 (Partie 2)
2.2 : atteint	Standard 6
2.3 : atteint	Standard 4 (Partie égalité) Standard 5 (Partie 3)
<b>III. Enseignement</b>	
3.1 : partiellement	Standard 4
3.2 : partiellement	Standard 4
3.3 : atteint	Standard 4
<b>IV. Recherche</b>	
4.1 : atteint	Standard 4
4.2 : atteint	Standard 4
<b>V. Recrutement et développement du personnel</b>	
5.1 : atteint	Standard 5 (Partie 1)
5.2 : atteint	Standard 4
5.3 : atteint	Standard 5 (Partie 2)
<b>VI. Communication interne et externe</b>	
6.1 : partiellement	Standard 3 (Partie 2)
6.2 : atteint	Standard 7 (Partie 1)
6.3 : atteint	Standard 7 (Partie 2)

<b>Standards de qualité de la CUS</b>	<b>Critères de qualité du Réseau Qualité</b>
<b>Standard 1</b>	1.1
<b>Standard 2</b>	1.2, 2.1
<b>Standard 3</b>	1.3, 6.1
<b>Standard 4</b>	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2
<b>Standard 5</b>	2.3, 5.1, 5.3
<b>Standard 6</b>	2.2
<b>Standard 7</b>	6.2, 6.3

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

