



organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

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

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

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14 Université de Neuchâtel

Rapport d'évaluation externe | 27.08.2014



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.

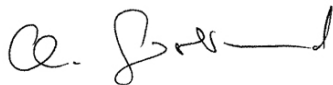
Sous l'appellation « Quality Audits 2013/14 », l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles (OAQ) a mené sur mandat du Département compétent un troisième cycle d'audits de la qualité des universités suisses.

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'OAQ 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'experts 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 la 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'experts 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 OAQ

Contenu

1	Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel	1
2	Procédure	2
2.1	Panel d'experts.....	2
2.2	Calendrier.....	2
2.3	Le rapport d'auto-évaluation	2
2.4	Pré-visite et visite	3
2.5	Rapport des experts	3
2.6	Prise de position de l'Université de Neuchâtel	3
3	Université de Neuchâtel.....	4
4	Evaluation externe	5
4.1	Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08.	5
4.2	Le système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel	6
4.3	Mise en œuvre au niveau des filières d'études	7
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 4 : Recherche	17
	Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel	19
	Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe	21
4.5	Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale	24
5	Annexes	26

1 Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel

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)¹.

Le présent rapport résulte de la procédure que l'OAQ a menée à l'Université de Neuchâtel (ci-après UniNE) 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 aux critères de qualité qui, avec les recommandations, entend contribuer au développement de l'assurance qualité à l'UniNE.

Le panel d'experts mandaté par l'OAQ pour examiner le système d'assurance qualité de l'UniNE conclut à l'issue de la visite sur place que la grande majorité des 17 critères de qualité sont atteints; les autres sont partiellement atteints. Aucun critère n'est pas atteint.

En regard des standards de qualité des Directives pour l'assurance qualité de la CUS,² cela signifie qu'une partie des standards CUS sont partiellement atteints, les autres sont atteints.³

L'Université de Neuchâtel remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 3 des Directives de la CUS.

Le panel d'experts mandaté par l'OAQ conclut également que le système d'assurance qualité est mis en œuvre au niveau des filières d'études avec des processus appropriés, même s'ils gagneraient à être systématisés. L'Université de Neuchâtel remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 4 des Directives de la CUS.

Le résultat de cet audit de la qualité ne préjuge en aucun cas des résultats des futures accréditations institutionnelles qui remplaceront à partir de 2015 les audits de la qualité.

¹ 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.

² Directives du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses. Conférence universitaire suisse. RS 414.205.2.

³ 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 Procédure

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

Le 12 juin 2013 s'est tenue à l'UniNE la séance d'ouverture de la procédure. L'UniNE a ensuite préparé son rapport d'auto-évaluation pendant que l'OAQ composait le panel d'experts.

La préparation de la visite sur place s'est déroulée le 8 avril 2014 et la visite a eu lieu du 13 au 15 mai 2014.

2.1 Panel d'experts

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'UniNE et approuvée le 19 juillet 2013 par le Conseil scientifique de l'OAQ.

Le panel se compose comme suit :

- *Prof. Dr. Freddy Coignoul, Vice-recteur à la gestion de la qualité, Université de Liège (peer leader)*
- *Prof. Dr. Anne Heldenbergh, Conseillère du Recteur à la qualité, Université de Mons*
- *Tia Loukkola, Director of Institutional Development, European University Association*
- *Maxime Mellina, étudiant en master, Université de Berne*
- *Prof. Dr. Michel Volovitch, Directeur adjoint du département de biologie, Ecole Normale Supérieure, Paris*

2.2 Calendrier

La procédure s'est déroulée selon le calendrier prévu :

12.06.2013	Séance d'ouverture à l'UniNE
21.01.2014	Séance de préparation de la visite des expert.e.s
24.02.2014	Remise du rapport d'auto-évaluation
08.04.2014	Préparation de la visite sur place par le panel d'experts
08.04.2014	Préparation de la visite sur place avec l'UniNE
13-15.05.2014	Visite sur place
16.06.2014	Version provisoire du rapport d'évaluation externe
09.07.2014	Prise de position de l'UniNE
04.08.2014	Version définitive du rapport d'évaluation externe
27.08.2014	Acceptation par le Conseil scientifique de l'OAQ

2.3 Le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation contient toutes les données nécessaires à l'évaluation par le panel d'experts du système d'assurance qualité de l'UniNE, en particulier l'évaluation de la conformité aux critères de qualité. Le document a été élaboré par le Secteur qualité avec le soutien d'un Comité de pilotage représentant les principaux groupes d'intérêts de l'UniNE et adopté par la direction.

Les expert.e.s ont trouvé le document d'une excellente qualité et complet ; il constitue une très bonne base pour la visite sur place et l'élaboration du présent rapport d'évaluation externe.

2.4 Pré-visite et visite

La préparation de la visite sur place par le panel d'experts s'est déroulée à Neuchâtel le 8 avril 2014. Dans une première partie, l'OAQ a présenté les spécificités du paysage universitaire suisse et le collaborateur scientifique du Secteur qualité de l'UniNE, les spécificités de son institution. Les expert.e.s ont ainsi eu l'occasion de clarifier l'un ou l'autre point relatif 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'experts du rapport d'auto-évaluation et à la préparation de la visite sur place.

La préparation de la visite sur place avec l'UniNE s'est également déroulée le 8 avril 2014. Freddy Coignoul (peer leader) et Anne Heldenbergh ont 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'experts ont ensuite rencontré le Comité de pilotage afin de finaliser le programme de visite et de s'entretenir sur le besoin de documentation complémentaire.

La visite sur place du panel d'experts s'est déroulée à l'UniNE du 13 au 15 mai 2014 (2.5 jours). Les expert.e.s ont rencontré des représentant.e.s des groupes d'intérêts suivants : Direction, Comité de pilotage, corps étudiant, assurance qualité, direction des facultés, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève, égalité des chances, services et administration et communication.

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

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

2.5 Rapport des experts

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'UniNE, 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 Neuchâtel.

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

2.6 Prise de position de l'Université de Neuchâtel

L'UniNE a été invitée à prendre position sur le rapport des expert.e.s (chapitre 4 du présent rapport). Dans un courrier du 9 juillet 2014 l'UniNE remercie les expert.e.s pour leur « analyse détaillée et très complète » des activités d'assurance qualité qui confirme les choix et priorités pris par l'institution. L'UniNE « adhère globalement aux recommandations des expert.e.s et se propose de les mettre en œuvre en concertation avec les groupes concernés ». A part des corrections mineures d'ordre factuel, les expert.e.s n'ont apporté aucun changement à leur rapport suite à la prise de position de l'UniNE.

3 Université de Neuchâtel

Créée en 1838, Université depuis 1909, l'UniNE est une institution de droit public régie par la loi sur l'Université (LU) du canton de Neuchâtel, son autorité de tutelle. Elle jouit d'une autonomie limitée, notamment en termes de nominations du corps professoral et de gestion financière.

Le rectorat établit tous les quatre ans un plan d'intentions destiné au Conseil d'Etat (exécutif cantonal) qui sert à élaborer un mandat d'objectifs ratifié par le Grand Conseil (législatif cantonal). Le rectorat informe dans un rapport annuel sur le degré d'exécution du mandat d'objectifs. Une révision totale de la Loi sur l'Université, qui accordera à l'UniNE une plus grande autonomie, est actuellement en chantier. Le mandat d'objectifs 2014-2017 a été ratifié par le Grand Conseil après la visite des expert.e.s.

La direction de l'UniNE se compose d'une Rectrice, en poste depuis 2008, d'un Secrétaire général et de trois Vice-rectrice et Vice-recteurs se répartissant les dicastères suivants : enseignement, recherche et qualité, et cadre institutionnel et légal. L'ancrage institutionnel de l'assurance qualité au niveau du rectorat date de 2008.

L'UniNE compte cinq facultés : Lettres et sciences humaines, Sciences, Droit, Sciences économiques, et Théologie. Institution de taille humaine et d'ancrage avant tout régional, l'UniNE se positionne aujourd'hui autour de sept « pôles d'excellence » et de deux « domaines en émergence » afin de renforcer son profil et sa visibilité.

Le corps étudiant compte environ 4'300 personnes, dont 30% proviennent du canton de Neuchâtel et 22% de l'étranger. La faculté des Lettres et sciences humaines, avec 47% des étudiant.e.s, est la plus importante.

L'encadrement en personnel académique, administratif et technique est d'environ 735 équivalents plein temps. 37% du personnel académique est d'origine étrangère.

L'UniNE dispose d'un budget d'environ 135 millions de francs suisses (année 2013) dont 35% proviennent du canton, 31% de la Confédération et d'autres cantons et 34% d'autres sources de revenus (fonds externes, mandats, prestations et formation continue).

4 Evaluation externe

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

Une évaluation externe de l'UniNE par l'OAQ s'est déroulée en 2008. La visite sur place a eu lieu en avril 2008 dans une atmosphère que les auditrices et auditeurs ont qualifiée de « tendue » en raison de difficultés internes et de nombreux changements intervenus à l'époque, comme par exemple, la succession de quatre recteurs entre 2004 et 2008.

La Rectrice qui a pris ses fonctions en 2008 dirige encore l'Université actuellement et la situation interne peut être considérée comme stabilisée et pacifiée.

Le panel d'experts de 2008 a émis 6 recommandations. L'UniNE a répondu à chacun de ces points dans son rapport d'auto-évaluation (RAE) de 2014. Si certains aspects restent à consolider, les recommandations de l'audit précédent ont été largement prises en compte et suivies de mesures concrètes.

Les avis des expert.e.s de 2008 sont en italique. Les numéros de page font référence au rapport d'experts de 2008.

Recommandations

1.- *« de revoir sa stratégie en matière d'assurance qualité de façon à impliquer davantage l'ensemble de la communauté universitaire dans la poursuite d'objectifs de qualité clairs et connus et, dans cette perspective, d'activer la mise en place des groupes Enseignement, Recherche et Services de façon à constituer un réseau qualité favorisant le rapprochement entre les autorités centrales et les responsables des activités universitaires » (p. 12) ;*

L'UniNE a installé une commission QUALIS, composée de représentant.e.s des facultés avec, pour mission, d'examiner les démarches d'évaluation, de relayer les propositions et avis des membres de l'Université concernés par les évaluations et de soutenir le développement d'une culture qualité. L'Université a aussi apporté des améliorations significatives à l'articulation des composantes du système qualité, notamment: une fonction de Vice-rectrice (VR) en charge de la qualité a été créée en 2008. La VR Qualité, aujourd'hui également responsable de la recherche, supervise les activités concernant la qualité. Pour exercer sa mission, elle reçoit l'appui du Secteur qualité (4 collaboratrices et collaborateurs).

2.- *« d'actualiser au plus tôt ses règlements touchant l'évaluation des professeur.e.s » (p.17) ;*

Un règlement touchant l'évaluation des professeur.e.s a été adopté en juin 2008 ; il est accompagné d'un guide d'évaluation. L'Université est par ailleurs en train de revoir ses procédures de promotion, de confirmation et de renouvellement des engagements académiques afin de renforcer la cohérence du cadre réglementaire touchant à ces questions.

3.- *« de clarifier la situation de l'offre de formation continue, de se donner les moyens d'en assurer la qualité et de coordonner l'information publique à ce sujet » (p. 20) ;*

Une mise à jour des modes de fonctionnement de la formation continue a été entreprise et la collaboration avec les facultés a été améliorée pour assurer une offre cohérente et fonctionnelle. Certains programmes ont été évalués mais pas encore de façon systématique.

4.- *« de mieux exploiter les évaluations qu'elle réalise en en assurant le suivi et en en précisant les responsables » (p. 21) ;*

Les évaluations des enseignements font l'objet d'un suivi sous forme d'un accompagnement pédagogique des enseignant.e.s dont les résultats des évaluations sont insuffisants. L'analyse systématique de l'utilisation des résultats par les enseignant.e.s n'est pas encore réalisée, ni leur exploitation au niveau institutionnel. Depuis 2013, l'évaluation des enseignements comprend deux volets distincts : institutionnel et pédagogique. Les résultats du volet institutionnel sont transmis aux doyen.ne.s et aux responsables de programmes d'études.

5.- « de poursuivre le développement de son système d'information, d'en assurer une meilleure exploitation et de rendre accessibles au personnel concerné les indicateurs devant servir au pilotage de l'Université et de ses programmes d'enseignement et de recherche. » (p. 24) ;

L'UniNE travaille au développement de l'outil informatique avec l'élaboration d'un entrepôt centralisé regroupant les données chiffrées et les indicateurs utiles au pilotage de l'Université. Elle ambitionne, dans son plan d'intentions 2013-2016 de disposer notamment d'un monitoring centralisé et complet de la recherche.

Le Secrétariat général a mis en place entre 2009 et 2012 un système de contrôle interne (SCI) conforme à la norme d'audit suisse NAS 890. Il concerne une partie des services administratifs et est composé de deux domaines :

- une surveillance stratégique qui permet de mesurer l'atteinte d'objectifs fixés dans le cadre du plan d'intentions ;
- une surveillance opérationnelle des ressources financières et de leur conformité aux lois et règlements.

6.- « de se doter d'une politique de la communication interne et de s'assurer qu'elle soit cohérente avec sa stratégie en matière d'assurance qualité » (p. 26).

La communication comme outil de la qualité a fait l'objet de développements mais elle reste à consolider. Des règles de transmission des données ont été établies pour les évaluations de cours et de programmes. Le Secteur qualité a développé un site internet sur lequel figurent de nombreux rapports d'évaluation et la « newsletter » du Secteur. La démarche reste à consolider. Le service « Presse et communication » est actuellement affecté à la Rectrice à titre intérimaire.

4.2 Le système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel

Dans son plan d'intentions 2009-2012, le rectorat a identifié la qualité comme « une exigence partagée ». Les trois principes qui sous-tendent les démarches qualité de l'UniNE sont l'implication collective, l'adaptabilité et la transparence (RAE p. 19).

Un Secteur qualité a été mis en place. Il est sous la responsabilité d'une Vice-rectrice secondée par un Conseiller à la qualité et par deux collaboratrice et collaborateur internes. Deux personnes engagées sur des financements externes travaillent également sur des projets en lien avec la qualité soutenus par la Conférence universitaire suisse. La mission du Secteur est de promouvoir la qualité des enseignements, des programmes, de la recherche et des services ainsi que la mise en œuvre des évaluations et la mise en valeur des actions des professeur.e.s et des chercheuses et chercheurs de l'UniNE.

Le Secteur qualité pilote ces activités en collaboration avec la commission consultative QUALIS qui représente les différents corps de l'Université. Les services du Secrétaire général offrent un appui administratif aux activités académiques et les facultés, ainsi que leurs composantes, soutiennent le développement de ces activités. L'Université dispose potentiellement de structures adéquates pour consolider et diffuser une culture de la qualité dans toute l'institution.

Actuellement, certains éléments constitutifs de la qualité sont opérationnels, d'autres sont au stade de la mise en œuvre mais les efforts consentis témoignent de la volonté continue de la direction d'atteindre les objectifs du plan d'action.

4.3 Mise en œuvre au niveau des filières d'études

L'évaluation des filières ou programmes d'études a débuté en 2006 dans le cadre d'une évaluation pilote qui s'est poursuivie en 2007. Depuis 2010, la procédure d'évaluation des programmes élaborée par le Secteur qualité est d'application ; les facultés ont été invitées à désigner les programmes à évaluer et un calendrier a été établi. Entre 2011 et 2013, 7 piliers, programmes de bachelor ou de master ont été évalués. Un huitième l'est en 2014. Actuellement, chaque évaluation est suivie par une analyse critique de membres extérieurs à la filière puis d'une prise de position du rectorat sur les recommandations. Un bilan est établi un an plus tard. (RAE p. 27 à 30). La périodicité des évaluations pour un programme donné est de 10 ans.

La procédure et les principes d'évaluation sont classiques. Ils paraissent donner satisfaction selon les informations récoltées lors de la visite du panel et méritent d'être systématisés à toutes les filières de chacune des facultés. Cela ne semble pas encore être le cas. Par ailleurs, la périodicité de 10 ans ne permet pas un véritable monitoring de l'évolution ou de la stagnation des programmes. Le principal obstacle à une densification de la procédure semble être financier, l'UniNE pourrait envisager de mettre en place un suivi intermédiaire par le Secteur qualité après 5 ans.

Lors des rencontres, les responsables des filières ayant été évaluées ont fait part de tout l'intérêt retiré de ces évaluations, ce qui conforte le panel à recommander leur systématisation.

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."

L'UniNE a défini sa stratégie en matière d'assurance qualité dans les plans d'intentions 2009-2012 et 2013-2016. Elle propose de développer les démarches qualité comme axe central de sa gouvernance avec, en priorité, l'enseignement, les programmes d'études et la recherche.

En matière de gouvernance, les principes sont l'implication collective, l'adaptabilité et la transparence.

Un plan d'action en matière de qualité intitulé « Développer et mettre en valeur la qualité : une exigence partagée » a été élaboré. Il précise le contexte et la manière dont l'Université se préoccupe de qualité, l'esprit dans lequel elle entreprend la démarche et les actions à mener.

Une première version établie par le Secteur qualité a été examinée par la commission interfacultaire QUALIS, qui a proposé de nombreux amendements. Elle a ensuite fait l'objet d'une large consultation auprès de la communauté universitaire (décembre 2009 à janvier 2010) puis d'un avis des cinq Conseils de facultés qui y ont apporté des remarques et des propositions. Cette approche participative favorise l'appropriation par la communauté universitaire des démarches qualité et le développement d'une culture de la qualité.

La stratégie de l'UniNE présente un système d'assurance qualité en lien direct avec la gouvernance et qui promeut explicitement le développement d'une culture de la qualité, même si la culture de la qualité est perçue plus clairement au niveau de la direction que sur le terrain.

Conclusion : Le critère 1.1 est considéré comme 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 qualité de l'UniNE intègre la gouvernance, notamment par la mise sur pied d'une base de données décisionnelle à visée stratégique. Cette base de données est en voie d'élaboration et sa progression paraît satisfaisante. L'initiative est encouragée par le panel parce qu'elle correspond à un besoin essentiel pour conforter une gestion stratégique basée sur l'assurance qualité.

En matière d'enseignement, les évaluations des programmes d'études sont en cours. Celles des enseignements également. Elles ont fait l'objet d'une modification qui crée un lien avec la stratégie et le système d'assurance qualité institutionnel.

En matière de recherche, le système d'évaluation de la qualité est aussi en progrès. Il existe notamment un portail « Publications & Recherches » qui est un registre des publications et projets de recherche de l'UniNE. Il est opérationnel et en voie d'être complété. Les services relatifs à la recherche et à l'enseignement sont à des stades divers d'adéquation avec une gestion stratégique basée sur l'assurance qualité.

Pour les services et ressources, le Secrétaire général a mis en place un système de pilotage du contrôle interne (SCI) qui va dans le sens souhaité par le rectorat et qui concerne les administrations dont il a la responsabilité (Ressources humaines, Comptabilité générale, Fonds de tiers). La collaboration avec le Département Services et Infrastructures en charge de l'informatique mérite d'être encore renforcée car c'est là une avancée intéressante dans l'optique d'un basculement des services administratifs vers une gestion basée sur la qualité.

Sur le plan pratique, l'intégration et l'articulation des différents domaines d'activité d'assurance qualité s'avèrent encore difficiles (RAE p. 50) même si les démarches qualité au sein de chacun des domaines se développent conformément aux objectifs. Ainsi, l'articulation entre les démarches relatives à la gouvernance et aux activités académiques reste difficile à harmoniser. C'est le cas également du lien entre les démarches qualité liées à l'enseignement et à la

recherche – l’initiation des étudiant.e.s à la recherche par exemple – en raison de pratiques et de perspectives divergentes entre et au sein des facultés.

Conclusion : Le critère 1.2 est considéré comme atteint

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 étudiant.e.s. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement."

Les processus d'assurance qualité sont définis. Des procédures existent pour les évaluations des enseignements et des programmes et pour le portail « Publications & Recherches ». Elles sont disponibles pour tou.te.s les utilisatrices et utilisateurs concerné.e.s.

Pour la recherche, les objectifs sont définis et les outils en voie d'élaboration. Le panel constate avec satisfaction la réorganisation du Secteur Recherche et Innovation et de son Grants office qui va permettre un soutien toujours plus efficace aux chercheuses et chercheurs, en particulier du corps intermédiaire.

L'implication collective et la transparence sont parmi les principes qui sous-tendent les démarches qualité de l'UniNE.

L'implication de la communauté universitaire dans les démarches qualité a fait l'objet d'une attention particulière avec la mise en consultation du plan d'action du Secteur qualité, l'élaboration des processus d'évaluation des enseignements et des programmes avec les professeur.e.s, l'introduction d'une flexibilité, souhaitée par les utilisatrices et utilisateurs, dans le calendrier des évaluations.

La commission QUALIS est constituée de représentant.e.s des cinq facultés et des corps étudiant, intermédiaire et professoral. Elle examine la pertinence des démarches qualité proposées par le Secteur qualité et relaie les propositions ou avis des membres de la communauté universitaire concernés par les évaluations.

La participation des étudiant.e.s est garantie à plusieurs niveaux. Outre la commission QUALIS, ils et elles siègent également dans les commissions d'évaluation des programmes d'études, participent au jury du prix « Crédit Suisse Award for Best Teaching » et sont sollicité.e.s pour avis dans l'appréciation semestrielle des enseignant.e.s et dans des enquêtes sur les programmes d'études.

Il résulte des observations du panel que les outils sont adéquats mais que leur utilisation n'est pas encore optimale dans tous les secteurs. Ainsi, le fonctionnement de la commission QUALIS est perfectible en matière de relai des avis de la communauté.

La transparence est aussi une condition de diffusion de la culture de la qualité dans l'Université. A ce sujet, le panel a été informé de l'existence d'un dispositif législatif sur le « secret de fonction » qui limite l'accès aux documents et aux informations par des personnes non dûment mandatées. Cette restriction met en difficulté les représentant.e.s des corps dans les organes de gestion de l'UniNE, et qui se trouvent confrontés à la difficulté d'informer leurs mandant.e.s des décisions prises dans les organes auxquels ils ou elles participent. Par effet de rebond, les organisations représentatives des divers corps n'ont pas la possibilité de s'assurer de la qualité de leur représentation, n'étant pas au fait des décisions prises par leurs délégué.e.s. Le recours

au bon sens qui semble prévaloir et selon lequel « tous ceux qui doivent savoir quelque chose le savent » n'est peut-être pas suffisant en l'espèce. Le panel a trouvé intéressante l'initiative de la Faculté de Droit qui a codifié oralement les limites dans lesquelles le principe de confidentialité devait être respecté. Il suggère que l'UniNE s'inspire de ce travail pour en généraliser les règles qui devraient être formalisées et officialisées.

En ce qui concerne les responsabilités et l'assignation des tâches, elles figurent dans les guides et procédures *ad hoc* mais certaines doivent encore être formalisées tels les mécanismes de désignation des étudiant.e.s dans les commissions d'évaluation des programmes d'études. L'assignation des responsabilités passe par une bonne communication interne sur les rôles de chacun.

Le panel constate aussi que toutes les facultés n'ont pas perçu l'usage qu'elles pourraient faire des résultats des évaluations des enseignements, que les destinataires du volet institutionnel (volet A) ne sont pas toujours clairement identifié.e.s ou encore que les structures qui pourraient prendre en charge la réflexion sur le suivi des évaluations des enseignements et des programmes ne sont pas clairement désignées. Dans beaucoup d'universités, des commissions pédagogiques ou de programmes permanentes exercent cette fonction. Il appartient à l'UniNE d'examiner l'opportunité d'ouvrir de tels lieux de réflexion qui correspondent à ses besoins et à sa structure.

Conclusion : Le critère 1.3 est considéré comme partiellement atteint.

Le panel est conscient des efforts de l'UniNE pour répondre aux exigences du critère 1.3. Néanmoins il recommande certaines améliorations substantielles, à savoir :

- clarifier avec les facultés l'usage qu'elles pourraient faire des résultats des évaluations des enseignements ainsi que les responsabilités des destinataires du volet A du questionnaire (à usage institutionnel) ;
- clarifier les limites et les domaines d'application du principe du « secret de fonction » attaché aux décisions prises par les instances responsables de l'Université et informer clairement l'ensemble de la communauté universitaire sur les limites dans lesquelles le principe de transparence et la confidentialité doivent être respectés.

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. »

La mise en place du Secteur qualité, la désignation d'une Vice-rectrice à la qualité dans la direction de l'Université, les dispositions du plan d'intentions, le plan d'action « Développer et mettre en valeur la qualité, une exigence partagée » ainsi que les évaluations témoignent à suffisance de la prise en compte de l'assurance qualité comme vecteur de la stratégie de l'UniNE.

Les instruments développés par le Secteur qualité ou avec son apport (évaluations, plateforme) témoignent du soutien que le système d'assurance qualité apporte au développement de l'Université.

Conclusion : Le critère 2.1 est considéré comme 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 contribue largement à la prise de décisions stratégiques en participant à la définition des valeurs (Charte) à partir desquelles une stratégie spécifique peut être élaborée (soutenue par des principes et dans le cadre des dispositions légales), traduite en objectifs dans le plan d'intentions, définie en termes de critères et mesurée par des indicateurs. A noter cependant que le lien entre le système d'assurance qualité et les priorités institutionnelles, comme les « pôles d'excellence », n'est pas démontré.

L'information qualitative est présente et explicite dans la plupart des domaines d'activité de l'Université, mais le panel constate que le volet quantitatif est moins abouti, que ce soit en termes de ressources (l'entrepôt de données reste à construire) ou de délivrés (portail « Publications & Recherches »).

Ainsi, pour reprendre les activités figurant dans l'énoncé du critère :

- en matière de recherches, le portail est toujours en phase d'acquisition de données ; par ailleurs, l'administration collecte et met à jour périodiquement l'information concernant les effectifs, les subsides et bourses obtenus par la relève, les brevets, licences et spin-offs, les coopérations nationales et internationales ;
- en matière d'offre d'études l'information relative aux étudiant.e.s, aux filières, à la mobilité, aux titres et diplômes sont disponible au niveau des facultés ;
- pour l'engagement et la promotion du corps enseignant la situation paraît adéquate selon les entretiens mais le panel n'a pas pu, faute de temps, effectuer de vérification directe.

Dans tous les cas, l'apport du Secteur qualité a été salué, sa disponibilité et son professionnalisme ont été reconnus.

Le panel souhaite cependant attirer l'attention des responsables de l'UniNE sur l'intérêt de poursuivre la réflexion sur les indicateurs, en particulier les indicateurs de mesure qui permettent d'assurer un suivi rapproché de l'état de réalisation des objectifs, qui donnent un sens à la récolte des données quantitatives et qui servent de balises d'information décisionnelle. A l'occasion de cet exercice d'évaluation, ni le RAE ni les informations recueillies lors de la visite n'ont permis de s'assurer de l'existence et de l'utilisation de telles données.

Il ressort également des entretiens effectués lors de la visite que les responsables de plusieurs services administratifs et notamment ceux des facultés, doivent parfois générer les données nécessaires à une gestion stratégique de leurs unités. Selon le panel, le dialogue entre les responsables de tous les services administratifs et les fournisseurs des supports et outils informatiques est actuellement insuffisant et gagnerait à être renforcé.

A ce sujet, l'UniNE est invitée à considérer la mise en place d'un comité de pilotage de l'outil informatique, sous la supervision directe du rectorat, qui réconcilie les préoccupations techniques des uns avec les besoins stratégiques des autres et qui veille à donner à la Rectrice un pouvoir d'arbitrage lorsqu'il est nécessaire de trancher. Un meilleur échange entre les demandeurs et fournisseurs de données, entre l'appui opérationnel et les responsables stratégiques permettra une meilleure collecte et utilisation de l'information à des fins stratégiques et sera au bénéfice de tous les projets en cours, notamment la base de données

décisionnelle en voie d'élaboration ou le portail « Publications & Recherches » que gère le Secteur qualité et dont la progression dépend actuellement d'un appui extérieur à l'Université.

Conclusion : Le critère 2.2 est considéré comme partiellement atteint.

En raison de l'existence de plusieurs chantiers en construction ayant pour objet la mise à disposition des informations nécessaires au processus d'information décisionnelle, le panel considère que l'évaluation de ce critère est prématurée, tout en encourageant l'Université à poursuivre le travail entrepris. Il recommande cependant, outre la poursuite des projets en cours, et en particulier la mise en œuvre de l'entrepôt de données dont l'importance est primordiale pour le pilotage de l'Université :

- de généraliser le recours à des indicateurs de mesure pertinents pour assurer un suivi plus précis et rapproché des effets de la stratégie institutionnelle et de la réalisation des objectifs ;
- de formaliser un dialogue périodique et soutenu entre les services pourvoyeurs de support informatique et les administrations, sous la supervision du rectorat.

Critère 2.3

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

L'égalité des chances ne peut se décréter, elle implique des modifications de comportement et de modes de pensée qui, par définition, se travaillent sur le long terme. C'est le message que transmettent le Service de l'égalité des chances et la Commission à l'égalité dont l'action s'inscrit dans des initiatives fédérales, régionales, cantonales et internes à l'Institution (p. 43-44 du RAE). A l'UniNE, la question de l'égalité a fait l'objet d'efforts soutenus et ininterrompus depuis 2000. Il n'existe pas, selon les interlocutrices et interlocuteurs que le panel a rencontré.e.s, de « résistance explicite » mais parfois une proactivité insuffisante lorsque, notamment, des données chiffrées ou des indicateurs de performance sont demandés. La prise en compte de la question de l'égalité des chances par le rectorat est en net progrès et le transfert du service sous la responsabilité de la Vice-rectrice à la qualité est vécu comme un signal positif et important pour l'avenir.

A côté de l'égalité hommes-femmes qui fait l'objet d'une attention soutenue comme c'est la tradition en Suisse, le panel s'est informé sur la question des autres formes d'inégalités ou de discriminations (race, choix religieux ou philosophique, situation de handicap, orientation sexuelle, etc.).

Manifestement, les structures prévues pour l'égalité n'ont pas en charge ces questions qui relèvent, selon les informations obtenues, du service social, du « Welcome desk » à destination des étudiant.e.s étranger.e.s et de plusieurs autres centres de ressources. Avec ses 22% d'étudiant.e.s étranger.e.s et une ambition internationale, l'UniNE doit s'assurer de l'efficacité de ces dispositifs. Le panel tient à rappeler que les étudiant.e.s étranger.e.s représentent une population particulièrement vulnérable et qui deviennent ou non par la suite des ambassadrices et ambassadeurs de leur université d'accueil.

Conclusion : Le panel considère le critère 2.3 comme atteint.

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."

L'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s est prévue dans la législation fédérale depuis 1999 et dans celle du canton depuis 2002. L'UniNE l'a intégrée dans son dispositif qualité en 2005 et, suite aux remarques des auditrices et auditeurs OAQ de 2008, en a réformé la procédure en 2009, en introduisant une périodicité flexible des évaluations. L'évaluation des enseignements est vue par le Secteur qualité comme une démarche pédagogique et formative pour l'enseignant.e. En 2013, la démarche a été systématisée avec l'introduction d'une évaluation simultanée de tous les enseignements composant un programme d'études.

Chaque professeur.e est invité.e à faire évaluer au minimum un cours par année académique. Les enseignant.e.s en voie de titularisation définitive font évaluer deux cours par an pendant quatre années ; cette même périodicité est d'application pour les professeur.e.s assistant.e.s dans leur premier mandat de quatre ans. A noter que la démarche volontaire d'évaluation n'est pas systématiquement utilisée par le corps intermédiaire enseignant.

De manière à permettre à chacun de s'approprier la démarche, le questionnaire standardisé initial a été individualisé. A côté du volet commun institutionnel, le questionnaire personnalisé est composé de 6 questions choisies dans une liste par l'enseignant.e, de 3 questions qu'il ou elle peut rédiger et de 2 questions communes à tous les questionnaires sur l'appréciation globale du cours.

Une souplesse a également été introduite dans le moment le plus opportun pour l'évaluation qui est laissé au choix de chaque enseignant.e.

L'évaluation fait l'objet d'un suivi par le Conseiller à la qualité en cas de résultat problématique. Les modalités des évaluations varient quelque peu selon les facultés et les filières (nombre de questions, transmission ou non à la ou au responsable de la filière). A noter que certaines facultés ont plus d'expériences dans la pratique et l'exploitation de la démarche ; une information ou un échange de bonnes pratiques peut mener les autres à une meilleure utilisation du processus.

Actuellement, le processus d'évaluation des enseignements ne fait l'objet d'aucun suivi formel, pas plus que d'une exploitation systématique au niveau institutionnel (facultés ou responsables de programmes d'études) de ses résultats. De ce fait, le Secteur qualité ne dispose que de peu d'informations sur les effets concrets de ces évaluations. En outre, certains membres du corps enseignant expriment des doutes sur la véritable portée des multiples procédures d'évaluation auxquelles elles ou ils sont soumis.e.s et sur l'usage qui pourrait en être fait par la direction comme un contrôle rétrospectif possible de leur activité.

On observe, de 2009 à 2012, un accroissement significatif des cours évalués (de 19 à 34% en moyenne) avec une décroissance annuelle régulière des taux de réponse (de 77 à 65%) pendant la même période. Un bilan est prévu au terme de l'année 2013/14. Il est souhaitable qu'il se penche sur les raisons de la chute des taux de réponse et qu'il puisse y mettre un terme.

Le Secteur qualité répond également à des demandes spécifiques. Il organise un soutien pédagogique sous plusieurs formes (ateliers de pédagogie, formations aux nouvelles techniques d'enseignement, participation aux projets e-learning, enquêtes, aides à l'accréditation) et il assure le suivi de la plateforme d'enseignement en ligne Claroline.

Les programmes d'études sont évalués périodiquement. Ils font l'objet d'un contrôle de conformité par le Vice-recteur à l'enseignement et d'analyses adressées au rectorat en vue d'alimenter la stratégie de l'Université (avis sur la création de nouveaux programmes, sur la coordination interuniversitaire).

La mission d'évaluer les programmes est confiée au Secteur qualité et son objectif, inscrit dans le plan d'action de l'Université, est d'assurer la solidité, la cohérence et l'attractivité des formations. Chaque filière est invitée à se faire évaluer une fois au moins tous les 10 ans. Le panel ne peut que soutenir le Secteur dans sa réflexion sur la périodicité des évaluations, le délai de 10 ans paraissant difficilement compatible avec l'appropriation d'une culture de la qualité.

Le choix des programmes à évaluer résulte d'une concertation entre les doyen.ne.s, les responsables de programmes et le rectorat. En 2012, les priorités ont été déterminées de façon concertée et le calendrier 2012 à 2014 a été élaboré. Lors de l'évaluation d'un programme, un groupe de travail est constitué en concertation entre les actrices et acteurs. La procédure comporte des entretiens avec les différentes catégories de personnel, des enquêtes auprès des étudiant.e.s, ainsi que des analyses statistiques et documentaires qui sont collationnées et présentées au groupe de travail. Le rapport d'évaluation est discuté au rectorat qui prend position sur les recommandations proposées. Le recours à des évaluatrices et évaluateurs extérieurs à l'UniNE n'était jusqu'à présent pas systématique.

L'articulation entre les évaluations des enseignements et les évaluations des programmes n'est pas encore aboutie. Ainsi par exemple, les enseignements d'un programme d'études sous évaluation ne sont pas tous systématiquement évalués.

Le rectorat attribue, depuis 2010, un subside de financement aux projets pédagogiques innovants.

Les services administratifs qui encadrent l'enseignement ne sont pas à proprement parler évalués, pas plus que les administrations des facultés (voir critère 3.3).

Conclusion : Le critère 3.1 est considéré comme partiellement atteint dans la mesure où les résultats des évaluations et des autres mesures en lien avec la qualité de la formation des étudiant.e.s ne sont pas collationnées et intégrées dans leur dimension institutionnelle, facultaire, individuelle au sein d'une démarche cohérente. Néanmoins, le développement des outils d'analyse est en cours.

Dans de nombreuses universités, ces questions complexes ont été décentralisées et confiées à des commissions pédagogiques ou de programme qui sont des instances permanentes de réflexion sur la cohérence et l'adéquation des formations avec les priorités de l'Université et de la société.

Le panel recommande :

- d'assurer le suivi des évaluations des enseignements afin de disposer de critères objectifs et pertinents sur l'efficacité de la démarche et d'en favoriser l'exploitation des résultats au niveau institutionnel ;

- de poursuivre les tentatives d'articulation des évaluations des programmes avec celles des enseignements.

Critère 3.2

« Les procédures d'évaluations des prestations des étudiant.e.s sont périodiquement évaluées. »

Par « procédures d'évaluation des prestations des étudiant.e.s » il faut entendre les examens et les contrôles de connaissances et d'acquisition de compétences. Elles peuvent être formatives, c'est-à-dire sans donner lieu à une sanction de réussite ou d'échec, ou certificatives dans les autres cas. Dans une optique d'assurance qualité, elles doivent être cohérentes avec les objectifs d'apprentissage de chaque cours et de chaque programme, dans le cadre de l'acquisition de KLO's (key learning outcomes) explicitement définis. Cette approche doit faire l'objet d'une réflexion permanente de la part des responsables des filières et des facultés. Elle concerne aussi la direction dans la mesure où elle se dit soucieuse de promouvoir une cohérence et une image de marque spécifique. Dans son plan d'action, l'Université exprime sa volonté d'« évaluer les connaissances et les compétences acquises en considérant les points de vue des enseignant.e.s, des diplômé.e.s, des milieux professionnels » (p. 28 du RAE).

Il ressort du RAE et des entretiens tenus au cours de la visite que des règlements précis spécifient les modalités des examens, que les plans d'études indiquent le type d'évaluation et que les modalités pratiques en sont fixées dans le descriptif de chaque cours. Le processus est largement décentralisé et les discussions relatives aux examens se déroulent dans les instituts et les facultés. Ce sont les facultés qui formulent les propositions d'adaptation des règles des évaluations et la cohérence est assurée par le Vice-recteur et la Conseillère à l'enseignement.

Des enquêtes sont aussi réalisées par le Secteur qualité en faveur des étudiant.e.s en première année de bachelor (p. 41 du RAE). Le RAE (p. 80) mentionne cependant parmi les faiblesses identifiées que « ... l'évaluation des examens et plus généralement des nombreuses modalités d'évaluation des connaissances acquises, a peu été abordée jusqu'ici. ». On peut comprendre la difficulté pour un service unique d'analyser tous ces aspects de la qualité pour toutes les filières et tous les enseignements. L'Université aurait peut-être une réflexion à mener sur la décentralisation de ces questions et sur l'opportunité d'envisager de les confier aux commissions dites « pédagogiques » ou « de programme » auxquelles il est fait allusion sous le critère 3.1. Lors des entretiens, la suggestion paraissait intéressante à certaines personnes vues par le panel.

Conclusion : Le critère 3.2 est considéré comme atteint.

Critère 3.3

« La haute école universitaire dispose de ressources et d'infrastructures suffisantes et adaptées pour soutenir l'apprentissage des étudiant.e.s. Elles sont périodiquement évaluées. »

A l'évidence, l'UniNE dispose de ressources et infrastructures adéquates pour remplir sa mission. Tous les avis convergent à cet égard. Il n'en reste pas moins que la petite taille de l'Université lui impose de développer tous les services d'appui nécessaires avec des

ressources proportionnellement plus limitées ou qui pèsent de manière plus forte sur son budget que dans le cas d'une université plus grande. L'effort de développement d'une culture de la qualité n'en est que plus méritoire.

Les services d'appui ne font pas l'objet d'évaluations spécifiques et systématiques. Des enquêtes sont menées périodiquement par le Secteur qualité en collaboration ou à la demande d'autres organes de l'Université : enquêtes auprès des étudiant.e.s sur l'appréciation des services administratifs et techniques, sur les bibliothèques, sur la stratégie d'information et de promotion, sur la promotion des études. A l'initiative de la Fédération des Etudiants Neuchâtelois (FEN), une enquête d'envergure a été menée par le Secteur qualité en interrogeant les étudiant.e.s sur les services administratifs et techniques. Elle devrait être suivie par une enquête identique auprès des enseignant.e.s sur le même sujet. Dans le cadre des évaluations des cursus, l'analyse des ressources et infrastructures de soutien à l'enseignement figure explicitement.

Dans la perspective d'une culture de la qualité qui doit s'adresser à toutes les composantes de l'Université, tous les services administratifs ne semblent pas être logés à la même enseigne. Certains services organisent de leur propre initiative des enquêtes qui complètent celles du Secteur qualité. D'autres disposent de tableaux de suivi dans le cadre du SCI (« cockpit management »). D'autres encore n'ont pas connaissance de mécanismes globaux d'évaluation qui leur soit spécifiquement dédiés. Cela dit, en raison de la petite taille de l'Université, les échanges d'information se font de manière largement informelle.

La question des bibliothèques et de leurs heures d'ouverture semble souffrir à tout le moins d'un déficit de communication entre les responsables et les utilisatrices et utilisateurs. Les étudiant.e.s regrettent les horaires pratiqués dans les installations actuelles qui sont à la fois des lieux de consultation de documentation scientifique et des endroits de rassemblement en-dehors des heures de cours, surtout en session d'examens.

Les bibliothèques ferment à 18h à l'exception de celle de Droit qui reste ouverte jusqu'à 22h. Elle est exigüe et il est malaisé d'y trouver place. En période d'examens, les heures d'ouverture ont été étendues mais de manière insuffisante. De surcroît, la fermeture du prêt des livres se faisant plus tôt que celle de l'accès aux salles, l'utilisation de ce service est difficile, notamment pour les étudiant.e.s suivant des cours pendant les périodes d'ouverture.

Le panel a toutefois appris lors de la visite que la bibliothèque centrale avait étendu ses heures d'ouverture jusqu'à 22h et qu'aux termes d'une décision récente, une nouvelle bibliothèque sera bientôt accessible, dans laquelle une séparation physique entre la zone d'étude et la zone des livres permettra un horaire d'ouverture jusqu'à 1h ou 2h du matin.

Conclusion : Le critère 3.3 est considéré comme partiellement atteint.

Le panel apprécie le fait que les services concernés par l'encadrement des étudiant.e.s mènent une réflexion constante et font l'objet d'enquêtes destinées à mieux répondre à leur mission. Cependant, ces enquêtes ne sont pas des évaluations et n'ont aucun caractère systématique ou périodique.

Le panel fait les recommandations suivantes:

- évaluer périodiquement et de manière systématique les ressources et infrastructures, en particulier celles dont la mission est en relation avec l'enseignement et les étudiant.e.s ;

- trouver une solution satisfaisante pour les utilisatrices et utilisateurs sur la question des bibliothèques et de leurs heures d'ouverture, et la communiquer de manière appropriée.

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."

La volonté existe de mettre en place des processus de promotion de la qualité de la recherche effectuée dans l'Université. Les initiatives en ce sens se suivent de manière continue depuis 2008. On peut en citer trois.

Une directive interne adoptée en 2010 propose d'utiliser les fonds « overhead » du Fonds National Suisse pour stimuler le dépôt de nouveaux projets de recherche et pour supporter ceux qui existent.

En 2011, un règlement interne prévoit de proposer des décharges ponctuelles d'enseignement aux chercheuses et chercheurs élaborant de grands projets de recherche.

En 2012, un Secteur Recherche et Innovation est créé au rectorat. Sa mission est de soutenir les chercheuses et chercheurs dans la soumission de projets compétitifs, de valoriser les recherches de l'UniNE, d'en stimuler le rayonnement, d'accroître l'efficacité des ressources disponibles et d'intensifier les relations avec les secteurs public et privé.

Actuellement, l'augmentation de la cadence d'attribution des congés scientifiques est à l'étude.

Les facultés multiplient également les initiatives pour mieux analyser et évaluer les conditions de la recherche menée en leur sein et des mesures particulières sont tournées vers le personnel de la relève et l'accueil des chercheuses et chercheurs suisses et étranger.e.s (programme SCIEX et subsides du Fonds des donations).

Sur le plan organisationnel, outre le regroupement du Grants office et du Bureau de transfert des technologies pour constituer le Secteur Recherche et Innovation, des mesures de soutien ont été développées pour servir d'appui administratif et technique à la gestion des activités de recherche.

Pour la période 2013 à 2016, l'objectif est de créer des pôles de recherche qui fédèrent les domaines d'excellence de l'Université.

L'évaluation de la qualité dans ces divers domaines est encore parcellaire mais la volonté existe de mesurer de manière plus systématique les activités-cadres de la recherche.

Conclusion : Le critère 4.1 est considéré comme atteint.

Le panel table sur la volonté des responsables pour développer et systématiser les initiatives prises par la direction et par le Secteur qualité depuis la création du Secteur Recherche et Innovation.

Critère 4.2

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

L'Université a développé des processus formels d'évaluation de la production scientifique : thèses de doctorat, nominations, confirmations, renouvellement du personnel de recherche.

L'évaluation de la recherche est perçue différemment selon les disciplines. Dans certaines, il existe une tradition partagée en termes d'évaluation, dans d'autres il n'y a pas unanimité sur les critères servant de base aux évaluations.

La base de données « Publications & Recherches » représente une avancée considérable dans le recensement des contributions scientifiques mais son exploitation doit encore être développée.

Plusieurs autres instruments d'évaluation ont été développés comme celui issu du projet « Décrire et mesurer la fécondité des recherches en sciences humaines et sociales ».

Une étape importante pour transformer l'évaluation des résultats de la recherche en un outil de pilotage institutionnel est l'élaboration des tableaux de bord stratégiques. Actuellement, les informations servant d'indicateurs de qualité à la recherche (nombre de projets, budgets, ...) sont extraites de la base de données SAP à la demande, ou à partir de rapports périodiques émis par l'administration. Pour le futur, elles seront disponibles dans le volet recherches du nouvel entrepôt de données générateur de statistiques prévisionnelles. Sur le plan opérationnel, son extension à tous les domaines financiers et humains est saluée par le panel. Sur le plan conceptuel, un développement attendu est la mise en œuvre de bouquets d'indicateurs pertinents, adaptés à l'évaluation de la recherche et à la volonté de l'UniNE de développer son effort de recherche dans des thématiques prioritaires de la société (p. 66 du RAE). Il permettra de faire le lien entre le système d'assurance qualité et les priorités institutionnelles, comme les « pôles d'excellence ».

Conclusion : Le critère 4.2 est considéré comme partiellement atteint.

L'évaluation périodique de la recherche est encore en développement et l'élaboration de statistiques prévisionnelles à partir de l'entrepôt de données est en construction. Le panel encourage les responsables de l'Université à poursuivre les efforts entrepris et fait la recommandation suivante :

- élaborer des tableaux de bord à partir d'indicateurs pertinents alimentés par les données statistiques de l'entrepôt afin de soutenir le développement stratégique de l'Université en termes de recherche, en particulier le suivi du choix des « pôles d'excellence » et des « domaines en émergence ».

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)."

L'UniNE a mis en place des mécanismes qui garantissent la qualification du personnel des diverses catégories.

Pour le corps professoral, une nouvelle réglementation relative à la nomination a été introduite en 2005 qui précise les démarches, épreuves et entretiens à mettre en œuvre pour l'examen des dossiers des candidat.e.s. Le Secteur qualité organise une épreuve probatoire à laquelle sont soumis tous les candidat.e.s et une commission permanente de surveillance des nominations veille à la conformité des procédures. Pour les promotions du corps académique, un règlement et un guide ont été mis au point en 2008.

Lors de l'engagement de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants et avant leur stabilisation, l'UniNE accorde une attention particulière aux compétences pédagogiques et les seules qualités de recherche ne suffisent pas. Cela traduit notamment la volonté de l'institution d'être une université de proximité pour les étudiant.e.s, principalement en bachelor.

Des mesures de flexibilité des cahiers de charge sont en voie d'élaboration et la Loi sur l'Université actuellement en révision prévoit une adaptation de la cadence des congés.

La relève avancée fait l'objet de règlements qui précisent les modalités de recrutement des chargé.e.s d'enseignement et des maîtres d'enseignement et de recherche. La possibilité d'introduire un « tenure track » dans la carrière est actuellement à l'étude.

Les doctorant.e.s bénéficient d'un accompagnement dans les instituts dont elles et ils relèvent, les facultés ont mis en place des programmes doctoraux et des subsides spécifiques d'encouragement à la mobilité sont disponibles ainsi que des formations linguistiques, informatiques et pédagogiques.

L'UniNE souhaite intensifier les efforts en matière de soutien au développement professionnel et en matière d'information et de communication spécifiquement adressés à la relève.

Conclusion : Le critère 5.1 est considéré comme atteint.

Critère 5.2

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

Un guide de l'évaluation adopté par le rectorat le 30 juin 2008 précise dans le détail la procédure de confirmation de l'engagement des professeur.e.s. Il concerne les évaluations des professeur.e.s ordinaires, professeur.e.s extraordinaires et directrices et directeurs de recherche et précise le déroulement de l'évaluation, les thèmes à traiter et les critères à prendre en compte.

Le guide indique les échéances, le calendrier ainsi que le contenu de l'évaluation : conditions-cadre de travail, rappel de la mission confiée lors de l'engagement, commentaires relatifs aux ressources en personnel et en matériel. Trois chapitres sont consacrés à l'enseignement, à la

recherche et à l'implication dans les activités de gestion. Les critères d'évaluation figurent également dans le descriptif de la procédure.

Sur le plan formel, il n'existe pas d'autre évaluation complète des membres du corps enseignant. Cependant, les enseignant.e.s sont tenu.e.s d'établir un rapport annuel sur les résultats des évaluations de leurs enseignements qui sont pris en compte lors des promotions.

Par le biais des évaluations des enseignements, un regard est porté sur les compétences pédagogiques des membres du corps enseignant qui les vivent d'ailleurs souvent comme telles.

Conclusion : Le critère 5.2 est considéré comme atteint.

Critère 5.3

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

L'UniNE a mis en place des mesures de soutien au corps intermédiaire (CI) et le Secteur Recherche et Innovation a été réorganisé pour améliorer le soutien au développement de la carrière de la relève scientifique.

A l'audition de ses représentant.e.s, le CI a semblé être un corps relativement hétérogène, peu structuré et relativement mal informé. Il n'existerait pas de relevé précis et aisément consultable aux Ressources humaines des membres de la relève et les statuts des personnes, très divers, n'incitent pas à l'action commune. Le panel a toutefois constaté avec intérêt l'initiative prise par le CI de la Faculté de Droit qui s'est organisé en Association. Bien qu'encore informelle à ce stade, la nouvelle association dit avoir su gagner l'écoute des autorités de la faculté et considère les premiers contacts comme prometteurs. L'Université pourrait apporter son soutien à de pareilles initiatives susceptibles d'inciter le CI des autres facultés à se fédérer de manière similaire.

Il est apparu aux membres du panel que deux catégories de personnes, d'une part les juniors doctorant.e.s ou récemment diplômé.e.s, de l'autre les seniors chargé.e.s d'enseignements (maîtres assistant.e.s ou maîtres d'enseignement et de recherche – MER) vivaient des réalités quotidiennes fort différentes. Il semble également y avoir un hiatus entre ces deux catégories dans l'information disponible pour un accès au financement de la recherche.

Le panel salue l'introduction récente de postes de MER, dispositif qui gagnerait à être complété avec des postes de « tenure track ». Il constate avec satisfaction que le point est actuellement à l'étude et ne peut qu'encourager l'UniNE à poursuivre ses efforts dans ce sens auprès des autorités responsables.

Conclusion : Le critère 5.3 est considéré comme atteint.

Néanmoins, le panel souhaite faire 2 recommandations à l'Université :

- poursuivre les efforts actuels pour obtenir des autorités qui la gouvernement la possibilité de prévoir un « tenure track » dans la progression de carrière du corps intermédiaire ;
- encadrer et dynamiser les efforts des membres du corps intermédiaire pour accroître son organisation et son implication dans la gestion de l'Université.

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 étudiant.e.s."

La communication interne figurait parmi les objectifs prioritaires du Secteur qualité de 2008 à 2012, avec comme objectif d'impliquer mieux la communauté universitaire dans les démarches qualité. Le panel estime que dans quelques domaines, il serait nécessaire de s'assurer que l'objectif fixé est atteint. Ainsi, les évaluations des enseignements ont été adaptées de manière à présenter un intérêt institutionnel et à induire une co-responsabilité partagée des instituts et des facultés (RAE p. 59). Il est signalé dans le RAE que la communication des résultats aux responsables des filières d'études, aux décanats et au rectorat a parfois été perçue par les enseignant.e.s comme peu transparente et comportant un risque de contrôle de la part des autorités universitaires. En outre, il est apparu lors des entretiens que les doyen.ne.s étaient peu informé.e.s sur les destinataires des évaluations et sur le rôle qui était attendu d'elles et d'eux dans le suivi et la valorisation des résultats.

La communication institutionnelle comporte également un important volet qualité, notamment pour l'information de la communauté sur les outils qui existent ou qui sont en passe d'être activés comme le système d'information décisionnelle, le portail « Publications & Recherches », les bases de données, etc.

Le panel reconnaît l'importance et apprécie les avantages de la communication informelle et du contact direct entre les personnes dans une université de taille modeste. Néanmoins, pour la communication institutionnelle, une professionnalisation de la communication et une maîtrise des techniques sont nécessaires. L'Université pourrait s'assurer que la communication est optimale entre le Secteur qualité et les gestionnaires de la communication institutionnelle que sont le Service Promotion et Développement, le Service Presse et Communication et le Webmaster, autant de ressources intéressantes pour assurer la qualité et la cohérence du message institutionnel relatif à la qualité.

La communication interne officielle, en particulier envers les étudiant.e.s, est à améliorer, comme le mentionne le RAE (p. 74). Selon le panel, la diffusion de l'information se heurte, notamment, à la question du « secret de fonction » déjà abordée (voir critère 1.3). Ce point devrait être à nouveau examiné dans un souci de transparence.

Un effort de clarification et de communication tout particulier devrait être envisagé envers le corps intermédiaire junior sur les ressources financières auxquelles il peut prétendre, maintenant que le Secteur Recherches et Innovation dispose des structures et des moyens humains adéquats.

Conclusion : Le critère 6.1 est considéré comme atteint.

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."

La transparence est un des principes de base du plan d'action de l'Université. De manière à exploiter et à communiquer les procédures et les résultats en matière d'assurance qualité, le Secteur qualité a installé la Commission QUALIS, qui permet des échanges entre facultés. Un site internet spécifique a été créé et une Newsletter est adressée périodiquement à la communauté universitaire. La communication spécifiquement destinée aux étudiant.e.s est, à l'heure actuelle, surtout dirigée vers les évaluations des enseignements. A cet égard, il est précisé dans le plan d'action du Secteur qualité que les évaluations et auto-évaluations se fondent sur le principe du respect de la confidentialité, que toute évaluation appartient à la personne ou à l'entité évaluée, que les destinataires institutionnels sont identifiés et que les règles de transmission des données sont définies et annoncées. Il y est mentionné qu'une certaine transparence peut servir les intérêts de la communauté universitaire, en assurant la visibilité de ses performances.

Le panel apprécie le soin mis à définir cet équilibre délicat entre transparence et confidentialité et également l'existence d'une liste positive de mesures visant à accroître la transparence. Le retour des informations vers les groupes constitués auxquels elles sont destinées dépend étroitement du respect de ces règles.

Un potentiel d'amélioration de la transparence identifié par l'UniNE se situe au niveau du suivi des évaluations des enseignements, d'un retour aux étudiant.e.s sur les résultats de la démarche. Il s'agit là d'un développement important pour les étudiant.e.s qui y trouveraient une garantie de la prise en compte et de l'utilité de leur participation. Pour le Secteur qualité, une amélioration du suivi pourrait permettre de mieux mesurer l'efficacité de ses dispositifs.

Le projet de mise en œuvre fin 2013 d'une évaluation simultanée de tous les enseignements d'un même programme qui prévoirait un suivi vers les responsables desdits programmes est d'un grand intérêt pour l'implantation de mesures plus générales en lien avec la qualité dans l'Université.

Le retour d'informations en recherche est actuellement en construction et il est prématuré d'exprimer un avis à ce sujet.

Une remarque générale, selon le Secteur qualité, est la difficulté de franchir le seuil de perception de la qualité comme pouvant aller au-delà des évaluations des enseignements ou des programmes et de convaincre toute la communauté de l'intérêt d'appuyer les activités académiques par des mesures en lien avec la qualité (RAE p. 81) .

Conclusion : Le critère 6.2 est considéré comme partiellement atteint.

La communication était vue comme une faiblesse lors de l'évaluation précédente. De sérieux efforts ont été réalisés au niveau de la communication interne. Ils sont à poursuivre, en particulier à destination des étudiant.e.s.

Le panel souhaite rappeler ici (voir critère 1.3) l'importance d'informer les doyen.ne.s et responsables de programmes sur le rôle qui peut être le leur dans l'analyse et l'exploitation

institutionnelle des résultats des démarches d'évaluation. Il fait en outre la recommandation suivante :

- garantir au niveau des facultés et de l'institution le retour effectif aux étudiant.e.s des résultats des évaluations des enseignements.

Critère 6.3

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

L'UniNE dispose d'une offre de formations impressionnante pour une université de taille modeste. Dans son plan d'action 2008 à 2012 figurait l'attractivité. L'identification de « pôles d'excellence » pour la période 2013 à 2016 consolide le processus. Les informations relatives à l'offre d'enseignement sont disponibles à la fois sur le site internet et sous forme de brochures qui sont mises à disposition à divers endroits de l'Université et sont remises aux étudiant.e.s lors de séances et journées d'information. Les facultés participent également à la diffusion et à la mise à jour des informations.

Conclusion : Le critère 6.3 est considéré comme atteint.

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

Le système d'assurance qualité de l'UniNE repose sur le Secteur qualité intégré au domaine central, piloté par une Vice-rectrice et fermement soutenu par la direction. Il est structuré de telle sorte qu'il s'adresse, d'une façon ou d'une autre, à tous les membres de la communauté. Le panel considère positivement la volonté de l'Université d'approcher l'assurance qualité en fonction d'objectifs à atteindre et d'admettre une flexibilité dans les procédures plutôt qu'un cadre rigide et formel. L'UniNE a su utiliser sa petite taille comme un atout qui préserve au système qualité une dimension humaine et qui joue sur la décentralisation des mesures et des décisions. A l'évidence, l'appropriation des processus évolue favorablement, comme en témoigne l'intérêt que leur accordent les étudiant.e.s.

Le processus d'instillation d'une culture de la qualité dans l'UniNE pour être en développement, n'est pas actuellement abouti. Les évaluations des enseignements et des programmes, solidement structurées, ne sont pas encore intégrées partout de la même manière. Des ajustements et peut-être même des incitations devront être apportés pour en généraliser l'usage.

En matière de recherche, des outils se mettent en place avec détermination dans le cas du Secteur qualité. On ne peut que plaider pour un dialogue plus nourri avec les services qui contrôlent l'intégration de ces outils dans les bases de données de l'Université et souhaiter une cohérence plus grande dans la gestion de ces outils complexes.

Si l'assurance qualité est très présente au niveau des organes directeurs, sa diffusion dans certaines facultés, instituts et auprès de certaines catégories de personnel est moins perceptible. Une voie toute tracée à investiguer, si tel est le souhait de l'Université, est de développer un échange de bonnes pratiques entre facultés. Ce constat met en exergue la nécessité de formaliser l'usage de certains canaux de communication en privilégiant la cohérence et le dialogue entre les services chargés de transmettre ou de récolter l'information.

La volonté existe de développer une stratégie institutionnelle basée sur la qualité. Elle commence par la définition et la communication d'objectifs clairs, basés sur les valeurs.

En ce qui concerne les critères de l'audit de la qualité 2013/14, le panel d'experts estime que tous sont partiellement ou totalement atteints, ce qui est un message positif pour l'ensemble du système élaboré par l'UniNE. Certains critères, bien que considérés comme atteints, restent perfectibles et le panel souhaite que l'Université y reste attentive.

Dans son analyse des critères de qualité, et dans une perspective de développement de la qualité, le panel a formulé à l'intention de l'UniNE les recommandations suivantes :

1. clarifier avec les facultés l'usage qu'elles pourraient faire des résultats des évaluations des enseignements ainsi que les responsabilités des destinataires du volet A du questionnaire (à usage institutionnel) ;
2. clarifier les limites et les domaines d'application du principe du « secret de fonction » attaché aux décisions prises par les instances responsables de l'Université et informer clairement l'ensemble de la communauté universitaire sur les limites dans lesquelles le principe de transparence et la confidentialité doivent être respectés ;
3. généraliser le recours à des indicateurs de mesure pertinents pour assurer un suivi plus précis et rapproché des effets de la stratégie institutionnelle et de la réalisation des objectifs ;
4. formaliser un dialogue périodique et soutenu entre les services pourvoyeurs de support informatique et les administrations, sous la supervision du rectorat ;

5. assurer le suivi des évaluations des enseignements afin de disposer de critères objectifs et pertinents sur l'efficacité de la démarche et d'en favoriser l'exploitation des résultats au niveau institutionnel ;
6. poursuivre les tentatives d'articulation des évaluations des programmes avec celles des enseignements ;
7. évaluer périodiquement et de manière systématique les ressources et infrastructures, en particulier celles dont la mission est en relation avec l'enseignement et les étudiant.e.s ;
8. trouver une solution satisfaisante pour les utilisatrices et utilisateurs sur la question des bibliothèques et de leurs heures d'ouverture, et la communiquer de manière appropriée ;
9. élaborer des tableaux de bord à partir d'indicateurs pertinents alimentés par les données statistiques de l'entrepôt afin de soutenir le développement stratégique de l'Université en termes de recherche, en particulier le suivi du choix des « pôles d'excellence » et des « domaines en émergence » ;
10. poursuivre les efforts actuels pour obtenir des autorités qui la gouvernent la possibilité de prévoir un « tenure track » dans la progression de carrière du corps intermédiaire ;
11. encadrer et dynamiser les efforts des membres du corps intermédiaire pour accroître son organisation et son implication dans la gestion de l'Université ;
12. garantir au niveau des facultés et de l'institution le retour effectif aux étudiant.e.s des résultats des évaluations des enseignements.

En guise de conclusion générale, le schéma de développement de la qualité développé par l'UniNE est convaincant. L'Université est consciente de ses forces et de ses faiblesses. Elle affiche la volonté et dispose de la capacité de relever les défis qui se présentent à elle. Elle s'est dotée ou est en train de développer des outils pertinents d'aide au pilotage. Son personnel est motivé et clairvoyant. Au vu de ces conditions favorables, le panel d'experts encourage l'Université à poursuivre ses efforts et lui souhaite un avenir à la mesure de ses ambitions.

5 Annexes

Tableau d'équivalence, critères de qualité du Réseau Qualité – standards de qualité de la CUS

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

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

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE DE L'AUDIT OAQ 2013/2014

Prise de position de l'Université

Introduction

Selon la procédure de l'audit de la qualité OAQ, l'UniNE a été invitée à prendre position sur le rapport d'évaluation externe établie par le panel d'experts suite à sa visite sur place du 13 au 15 mai 2014. Le rectorat a pris connaissance de ce document avec le plus grand intérêt. Il estime que le rapport d'évaluation externe dresse un tableau précis et nuancé des activités menées en matière d'assurance qualité à l'UniNE et qu'il constitue de ce fait un outil très utile en vue de la consolidation et de l'amélioration de celles-ci. Le rectorat tient à remercier les auditeurs et auditrices pour leur analyse détaillée et très complète.

Le présent document comporte la prise de position de l'UniNE sur les recommandations des experts ainsi que, en annexe, une liste des erreurs factuelles et des reformulations suggérées.

Recommandations

Le rectorat note avec satisfaction que le panel d'experts considère le schéma de développement de la qualité mis en œuvre par l'UniNE globalement comme « *convaincant* ». Le rapport d'évaluation externe, sans minimiser les progrès restant à accomplir, confirme dans l'ensemble la voie adoptée par l'UniNE en matière d'assurance qualité et les priorités formulées dans les plans d'intentions 2009 à 2012 et 2013 à 2016.

L'option d'intégrer le système d'assurance qualité à la politique générale de l'UniNE, afin d'appuyer l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a été considérée positivement par les experts, de même que les principes d'action adoptés, à savoir l'implication collective, la flexibilité et la transparence. L'analyse des experts encourage le rectorat à poursuivre sa politique en matière de qualité selon ces mêmes priorités tout en apportant les ajustements nécessaires pour consolider la démarche et augmenter sa cohérence d'ensemble.

Le rectorat a étudié avec soin les points d'amélioration et les recommandations formulés dans le rapport. Il adhère globalement aux recommandations des experts et se propose de les mettre en œuvre en concertation avec les groupes concernés. Concernant les différents domaines d'évaluation, il formule les commentaires suivants :

- En matière de *gouvernance*, le rectorat partage avec le panel d'experts le souci de poursuivre la réflexion sur les indicateurs en vue de compléter les tableaux de bord institutionnels. Il a la conviction que l'implémentation du système de statistique décisionnelle, priorité du plan d'intentions 2013 à 2016 et dont la première partie sera opérationnelle au cours de l'été 2014, améliorera sensiblement la disponibilité des données et permettra d'élargir l'usage d'indicateurs quantitatifs. Comme il l'a affirmé dans le rapport d'auto-évaluation de l'audit, la nécessité de prendre des mesures appropriées afin d'améliorer l'accès aux données statistiques fait l'objet d'un consensus à l'UniNE.
- Le rectorat prend note des recommandations qui concernent les démarches d'assurance qualité relatives à l'*enseignement*. Il est particulièrement heureux de constater que le panel d'experts considère positivement l'articulation des évaluations des programmes avec celles des enseignements et qu'il encourage l'UniNE à poursuivre dans cette voie. Les recommandations concernant la clarification de l'usage institutionnel des évaluations d'enseignement, notamment avec les facultés, re-

joignent entièrement les préoccupations du Secteur qualité. Durant l'année académique 2013/2014, une nouvelle démarche d'évaluation des enseignements a été mise en œuvre, consistant en une dissociation des fonctions institutionnelle et pédagogique de ces évaluations. L'évaluation simultanée de tous les enseignements composant un programme d'études induit le caractère obligatoire des évaluations. Le rectorat prend note de la compréhension encore partielle de cette nouvelle démarche, en particulier dans les facultés. Ce constat l'encourage à renforcer l'information sur les objectifs des évaluations d'enseignements, dans le but aussi de clarifier le rôle des décanats. Par rapport aux ressources et infrastructures qui soutiennent les activités d'enseignement, le rectorat adhère à la recommandation des experts d'optimiser les services proposés, en particulier pour ce qui est de l'utilisation des bibliothèques.

- En matière de *recherche*, le panel d'experts préconise d' « élaborer des tableaux de bord à partir d'indicateurs pertinents alimentés par les données statistiques de l'entrepôt afin de soutenir le développement stratégique de l'Université en termes de recherche, en particulier le suivi du choix des pôles d'excellence et des domaines en émergence ». Le rectorat considère positivement cette recommandation qui confirme un des axes de développement définis dans le plan d'intentions 2013 à 2016, à savoir la mise en place d'un système de monitoring de la recherche. Dans cette perspective, le rectorat a l'ambition de compléter les outils destinés à l'établissement périodique d'un état des lieux de l'activité scientifique au sein de l'UniNE. Dans le domaine de l'évaluation de la productivité scientifique, l'UniNE suit attentivement les développements en cours, en particulier à travers son implication, depuis 2008, dans le programme *Performances de la recherche en sciences humaines et sociales* financé par la Conférence universitaire suisse. En ligne avec de nombreuses instances nationales et internationales, elle s'attache à une recherche de démarches novatrices pour faire face au caractère complexe et délicat des indicateurs de performance de la recherche et aux problèmes de fiabilité.
- Dans son appréciation des démarches ayant trait à la *promotion de la relève*, le panel d'experts relève certains déficits concernant l'organisation du corps intermédiaire et son implication dans la gestion de l'Université. Le rectorat partage le souci de favoriser l'implication du corps intermédiaire dans les démarches de soutien et de qualité et, plus largement, dans la politique universitaire. Il remercie le panel d'experts de son diagnostic qui lui permet d'aborder une situation problématique dont il n'avait pas connaissance. Concernant l'information disponible sur le financement de la recherche, le rectorat ne perçoit pas d'inégalité de traitement entre les assistants docteurs et les chercheurs avancés du corps intermédiaire.
- Le rectorat a pris note des problèmes découlant de l'application du « secret de fonction » au sein de l'UniNE, notamment au niveau de la représentation des corps dans les organes de l'institution. Soucieux d'assurer la transparence des décisions et processus, il se propose d'aborder cette question dans les meilleurs délais et d'identifier de manière précise les problèmes soulevés par le « secret de fonction ». Suivant la recommandation des experts, il procédera aux ajustements nécessaires sur la base d'un diagnostic approfondi.

A l'issue de cet audit, le rectorat tient à remercier les experts de leur regard lucide et constructif sur le système d'assurance qualité de l'UniNE, ainsi que de leur engagement et professionnalisme. Les recommandations et constats formulés dans le rapport d'évaluation externe constituent une excellente base pour consolider les démarches d'assurance qualité et pour renforcer leur cohérence d'ensemble. Le rectorat tient également à souligner l'excellente collaboration avec l'OAQ tout au long de l'audit, et à en remercier les personnes responsables.

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

