



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance



## Accréditation institutionnelle Université de Neuchâtel

Rapport d'évaluation externe | 26 octobre 2021



## **Contenu:**

**Section A** – Décision du Conseil suisse d'accréditation

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

**Section C** – Rapport des expert-e-s

**Section D** – Prise de position de l'Université de Neuchâtel



## **Section A**

### **Décision du Conseil suisse d'accréditation**

24 septembre 2021



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle  
de l'Université de Neuchâtel**

**I. Sources juridiques**

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

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

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

**II. Faits**

L'Université de Neuchâtel (ci-après UniNE) a adressé au Conseil suisse d'accréditation (Conseil d'accréditation) une demande d'admission à l'accréditation institutionnelle en date du 28 juin 2018.

L'UniNE a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ comme agence d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 14 septembre 2018 d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de l'UniNE et a transmis la documentation à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 19 novembre 2019.

Sur la base du rapport d'autoévaluation du 1<sup>er</sup> septembre 2020 et de la visite sur place (en téléprésence) du 1<sup>er</sup> au 3 décembre 2020 à l'UniNE, le groupe d'experts composé par l'AAQ a examiné si les standards de qualité selon la LEHE sont remplis et a rédigé son rapport à ce sujet (rapport préliminaire du groupe d'experts daté du 20 avril 2021).

Se fondant sur la documentation de la procédure, en particulier le rapport d'autoévaluation du 1<sup>er</sup> septembre 2020 et le rapport préliminaire du groupe d'experts, l'AAQ a formulé sa proposition d'accréditation et l'a adressée pour prise de position à l'UniNE le 28 avril 2021..

Le 11 mai 2021, l'UniNE a adressé sa prise de position au sujet du rapport du groupe d'experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ.

Par son courrier en date du 31 mai 2021, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport et la proposition d'accréditation des experts, sa propre proposition d'accréditation ainsi que la prise de position de l'UniNE.

### III. Considérants

#### 1. *Évaluation du groupe d'experts*

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

Le groupe d'experts déclare que l'UniNE dispose d'un système d'assurance de la qualité fonctionnel et relativement complet. Le groupe d'experts considère également que, grâce à la bonne cohésion entre la stratégie d'assurance qualité et les outils mis en place, le système d'assurance qualité couvre les cinq domaines au cœur de la procédure d'accréditation institutionnelle selon la LEHE.

Dans son évaluation, le groupe d'experts met également en évidence des pistes d'amélioration dans le sens d'un développement ultérieur. Dans ses recommandations, le groupe d'experts ne voit cependant aucune raison d'imposer des conditions.

Le groupe d'experts propose par conséquent que l'UniNE soit accréditée sans condition.

#### 2. *Proposition d'accréditation de l'AAQ*

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

L'AAQ tient à attirer l'attention de l'UniNE sur deux points en particulier: les retours sur les évaluations des enseignements et l'implication des parties prenantes.

L'agence relève que les retours sur les évaluations des enseignements semblent présenter des lacunes. Toutefois, l'AAQ observe que la situation semble différer fortement d'une faculté à l'autre et que des changements sont remarqués d'une volée à l'autre sans que ceux-ci fassent l'objet d'une annonce systématique aux étudiants. L'agence considère donc cela comme étant potentiellement une lacune relevant du domaine de la communication pour laquelle la recommandation 6 formulée par le groupe d'experts est suffisante.

L'AAQ relève que l'implication des parties prenantes fait l'objet de cinq recommandations (2, 5, 7, 8 et 9) du groupe d'experts. Au regard du nombre de recommandations concernant l'implication des parties prenantes, l'AAQ considère qu'il s'agit dans ce cas d'un thème transversal non directement lié à un standard. L'agence estime donc que l'ensemble des cinq recommandations a un poids suffisant pour permettre à l'UniNE de développer un système plus inclusif.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil d'accréditation, l'AAQ reprend la proposition du groupe d'experts en tenant compte des considérations précédentes.

Sur la base:

- du rapport d'autoévaluation de l'UniNE;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de l'UniNE;

l'agence propose l'accréditation de l'UniNE en tant qu'université sans condition.

### 3. *Prise de position de l'UniNE*

Dans le cadre de sa prise de position, le Rectorat de l'UniNE exprime tout d'abord sa satisfaction quant à l'évaluation de la commission des experts.

Il commente les différentes recommandations en indiquant également comment il va les prendre en compte. Une seule recommandation fait l'objet d'une réserve. Il s'agit de la recommandation 4 relative à l'amélioration de la mise à disposition systématique des procès-verbaux pour la communauté de l'UniNE. Le Rectorat estime que la mise à disposition systématique de l'intégralité des procès-verbaux à la communauté universitaire est problématique en raison du caractère confidentiel de certains sujets. Il poursuit en indiquant que la publication intégrale des procès-verbaux pourrait conduire à une péjoration de la communication et de l'implication des parties prenantes. Pour autant, le Rectorat indique avoir l'intention d'examiner dans quelle mesure des améliorations pourraient être effectuées dans la communication des procès-verbaux.

Le Rectorat formule enfin des commentaires relatifs aux deux points relevés par l'AAQ dans sa proposition d'accréditation: les retours sur les évaluations des enseignements et l'implication des parties prenantes. Au niveau des retours sur les évaluations des enseignements, le Rectorat explique que l'UniNE a déjà pris des mesures relatives à cette situation ces années passées et relève les mesures actuelles ainsi que les développements encore prévus. Au niveau de l'implication des parties prenantes, le Rectorat indique partager la même opinion que l'AAQ et explique également que le plan d'action prévoit des mesures dans ce domaine.

### 4. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

Le rapport du groupe d'experts et la proposition d'accréditation de l'AAQ sont complets et motivés. Ils permettent au Conseil d'accréditation de prendre une décision.

La proposition d'accréditation de l'AAQ démontre de manière convaincante que l'UniNE remplit les exigences de l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 de la LEHE, qui sont concrétisées par les standards de qualité (article 22 et annexe 1 de l'ordonnance d'accréditation LEHE). En particulier, l'UniNE dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre toutes les missions de la haute école et permet d'atteindre ses objectifs en tant qu'université.

Le Conseil d'accréditation observe que les recommandations formulées par le groupe d'experts et acceptées par l'agence sont pertinentes. Il souhaite qu'elles soient prises en compte par l'UniNE, tout en rappelant qu'elles ne sont pas des conditions dont dépendent une accréditation ou le renouvellement d'une accréditation.

#### IV. Décision

Vu ce qui précède, des faits et des considérants, le Conseil suisse d'accréditation décide:

1. L'Université de Neuchâtel est accréditée en tant qu'université sans condition.
2. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 23 septembre 2028.
3. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
4. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à l'Université de Neuchâtel.
5. L'Université de Neuchâtel obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2021 - 2028».

Berne, le 24 septembre 2021

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

#### Voie de recours

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



## **Section B**

**Accréditation selon la LEHE et  
proposition d'accréditation de l'AAQ**

28 avril 2021





## Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet .....	1
3	Procédure .....	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'expert-e-s .....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation .....	2
3.5	Prévisite et visite .....	3
3.6	Rapport des expert-e-s .....	3
3.7	Prise de position de l'Université de Neuchâtel .....	3
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	4
4.1	Situation .....	4
4.2	Analyse .....	4
4.3	Proposition .....	5



## 1 Cadre légal

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

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

## 2 Objectif et objet

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

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

## 3 Procédure

### 3.1 Entrée en matière

L'ordonnance d'accréditation LEHE fixe à l'article 4 alinéa 1 et 2 les conditions d'admission à la procédure d'accréditation et prévoit une décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation.

L'Université de Neuchâtel était déjà, avant l'entrée en vigueur de la LEHE, une université de droit public reconnue comme ayant droit aux subventions en vertu de la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités (LAU). Elle remplit donc les conditions fixées à l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation LEHE et a été admise dans la procédure d'accréditation sans vérification des conditions visées à l'alinéa 1 dudit article.

### 3.2 Calendrier

14.09.2018	Décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation
19.11.2019	Séance d'ouverture
01.09.2020	Remise du rapport d'autoévaluation de l'Université de Neuchâtel
22.10.2020	Prévisite
01-03.12.2020	Visite sur place

28.04.2021	Envoi à l'Université de Neuchâtel du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
11.05.2021	Prise de position de l'Université de Neuchâtel
31.05.2021	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts, de la proposition d'accréditation de l'AAQ et de la prise de position de l'Université de Neuchâtel
24.09.2021	Décision par le Conseil suisse d'accréditation

### 3.3 Groupe d'expert-e-s

L'Université de Neuchâtel et l'AAQ ont défini ensemble le profil du groupe d'expert-e-s. Suite à cela, une liste d'expert-e-s potentiel-le-s a été établie et approuvée par la Commission AAQ au sein du Conseil suisse d'accréditation le 7 juin 2019. Sur cette base, l'AAQ a constitué le groupe d'expert-e-s ci-dessous et en a informé l'Université de Neuchâtel par écrit le 4 mai 2020 :

- Prof. Bernadette Charlier Pasquier, Doyenne de la Faculté des Lettres et des sciences humaines, Université de Fribourg (Suisse) ;
- Mme Donika Gnägi, étudiante en droit auprès de l'Université de Lucerne (Suisse) ;
- Prof. Pierre-Cyrille Hautcoeur, Directeur d'études, École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Paris (France) ;
- Prof. Isabelle Perroteau, Présidente de la Cellule Qualité, Université de Turin (Italie) ;
- Dr. Jérémie Sanchez, Premier assistant en études du développement, Institut de géographie et durabilité, Université de Lausanne (Suisse).

Madame Bernadette Charlier Pasquier a présidé le groupe d'expert-e-s.

### 3.4 Rapport d'autoévaluation

La préparation du rapport d'autoévaluation par l'Université de Neuchâtel peut être décomposée en deux étapes principales :

1. Préparation avant l'ouverture officielle de la procédure d'accréditation

Durant cette phase, la haute école a mené en 2017-2018 une première analyse de sa situation sur la base des standards de qualité définis dans l'Ordonnance d'accréditation LEHE par le biais de son Bureau Qualité. Les résultats ont par la suite servi à l'amélioration des points faibles du système et ont fait l'objet d'un suivi. Outre cette analyse, la haute école a développé différentes mesures visant la sensibilisation de la communauté universitaire aux enjeux de l'accréditation et dans une plus large mesure à l'assurance qualité. Une large enquête auprès de l'ensemble de la communauté ainsi qu'une campagne de sensibilisation ont été menées.

2. Préparation suite à l'ouverture officielle de la procédure d'accréditation

L'Université de Neuchâtel a tiré parti de l'ouverture officielle de la procédure d'accréditation du 19 novembre 2019 pour proposer à l'ensemble des membres de sa communauté une séance d'information en présence des membres du Rectorat et du Bureau Qualité. Suite à cela, le Bureau Qualité a organisé une séance destinée aux membres de la Commission Qualis afin d'organiser la rédaction du rapport d'autoévaluation. Sur proposition de la commission, un comité de pilotage a été mis en place. Celui-ci a été constitué de la manière suivante :

- les collaboratrices du Bureau Qualité ;
- le vice-recteur Finances et accréditation ;
- le secrétaire général ;

- un-e représentant-e de chaque corps, nommé-e par l'Assemblée de l'Université.

L'Université de Neuchâtel a livré son rapport d'autoévaluation le 1er septembre 2020. Le document et ses annexes sont parvenus le 4 septembre à l'AAQ, dans les délais prévus.

Les membres du groupe d'expert-e-s ont apprécié la qualité du rapport d'autoévaluation. La disponibilité du Bureau Qualité pour mettre à disposition du groupe d'expert-e-s la documentation supplémentaire souhaitée a également été très favorablement perçue.

### **3.5 Prévisite et visite**

#### *Prévisite*

La prévisite a eu lieu le 22 octobre 2020 dans les locaux de l'Université de Neuchâtel.

#### *Visite*

La visite sur place a eu lieu du 1 au 3 décembre 2020 « à distance » sur la plateforme Webex. La conduite de cette visite sur place en ligne a été dictée par le cadre législatif et réglementaire en lien avec la pandémie Covid-19 sévissant également en Suisse en 2020. Les expert-e-s ainsi que les représentant-e-s de la haute école ont su s'adapter à cette situation particulière et tirer au mieux profit des diverses sessions de la visite en téléprésence pour clarifier les points nécessaires. Les expert-e-s ont pu poser ouvertement leurs questions lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs. A l'issue de la visite, le groupe d'expert-e-s a souligné la franchise et l'ouverture des différentes parties prenantes de l'Université de Neuchâtel intervenues dans les entretiens. Il a également apprécié la participation active et engagée de chacun-e à tous les entretiens et ce malgré les circonstances ainsi que l'accès offert à une documentation très riche et détaillée.

L'AAQ a accompagné le groupe d'expert-e-s durant l'ensemble de la prévisite et de la visite en téléprésence. Afin de faciliter l'organisation et de répondre aux éventuels aléas techniques, ils ont été accueillis dans les locaux de l'Université par le Bureau qualité.

### **3.6 Rapport des expert-e-s**

Le rapport du groupe d'expert-e-s a été envoyé le 21 avril 2021 à l'AAQ. La qualité des analyses du rapport a permis de servir comme base pour la proposition d'accréditation par l'AAQ. Accompagné de la proposition d'accréditation de l'AAQ, le rapport est parvenu le 28 avril 2021 à l'Université de Neuchâtel pour prise de position.

### **3.7 Prise de position de l'Université de Neuchâtel**

Le 11 mai 2021, l'Université de Neuchâtel a adressé sa prise de position à l'AAQ. Dans son courrier, le Rectorat remercie le groupe des expert-e-s et l'AAQ pour leur travail. Il apprécie particulièrement que le rapport fasse non seulement référence au rapport d'auto-évaluation et à ses annexes, mais également aux entretiens menés en téléprésence.

Le Rectorat se réjouit de la proposition d'accréditation sans conditions émanant du groupe d'expert-e-s. En outre, il observe avec satisfaction le fait que de manière générale l'analyse des expert-e-s converge avec le plan d'action de l'Université de Neuchâtel. Par ailleurs, il perçoit l'ensemble des recommandations proche des préoccupations de la haute école. Le Rectorat commente les différentes recommandations en indiquant également comment il va les prendre en compte. Une seule recommandation fait l'objet d'une réserve : il s'agit de la recommandation 4 relative à l'amélioration de la mise à disposition systématique des procès-verbaux pour la communauté de l'Université de Neuchâtel. Dans ce cadre, le Rectorat estime que la mise à disposition systématique de l'intégralité des procès-verbaux à la communauté universitaire est

problématique en raison du caractère confidentiel de certains sujets. En cas de publication intégrale des procès-verbaux, le Rectorat estime qu'il y ait un risque de conduire à une péjoration de la communication et de l'implication des parties prenantes. Pour autant, le Rectorat indique avoir l'intention d'examiner dans quelle mesure des améliorations pourraient être effectuées dans la communication des procès-verbaux.

Le Rectorat formule enfin des commentaires relatifs aux deux points relevés par l'AAQ dans sa proposition d'accréditation : les retours sur les évaluations des enseignements (1) et l'implication des parties prenantes (2). Au niveau du premier point, le Rectorat explique que l'Université a déjà pris des mesures relatives à cette situation ces années passées et relève les mesures actuelles ainsi le fait que des développements sont encore prévus. Au niveau du second point, le Rectorat indique partager la même opinion que l'AAQ relative au fait que l'implication des parties prenantes constitue une problématique transversale et importante. Le Rectorat explique également que le plan d'actions prévoit des mesures dans ce domaine. L'amélioration de la communication est perçue comme premier levier d'action pour améliorer la situation.

#### **4 Proposition d'accréditation de l'AAQ**

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

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

##### **4.1 Situation**

L'Université de Neuchâtel est l'université cantonale du canton de Neuchâtel. Avec environ 4000 étudiant-e-s et 750 EPT de collaboratrices et collaborateurs, elle est considérée comme une université de petite taille en Suisse.

L'Université de Neuchâtel organise son enseignement et sa recherche dans quatre facultés : Lettres et sciences humaines, Sciences, Droit et Sciences économiques.

##### **4.2 Analyse**

###### *Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s*

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'Ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'expert-e-s déclare dans son rapport du 20 avril 2021 que l'Université de Neuchâtel dispose d'un système d'assurance de la qualité fonctionnel.

Dans son évaluation globale (pp. 33-34), le groupe d'expert-e-s estime que le système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel est relativement complet. Il met en avant que celui-ci a permis, déjà lors de la phase d'autoévaluation, d'arriver en grande partie à des conclusions proches de celles de l'évaluation externe. Le groupe d'expert-e-s considère également que, grâce à la bonne cohésion entre la stratégie d'assurance qualité et les outils mis en place, le système d'assurance qualité couvre les cinq domaines au cœur de la

procédure d'accréditation : stratégie d'assurance de la qualité ; gouvernance ; enseignement, recherche et prestations de services ; ressources ; et communication interne et externe.

Dans l'évaluation globale, le groupe d'expert-e-s met également en évidence des pistes d'amélioration dans le sens d'un développement ultérieur. Dans ses considérations, le groupe d'experts ne voit cependant aucune raison d'imposer des conditions et propose que l'Université de Neuchâtel soit accréditée sans conditions.

#### *Appréciation de l'analyse du groupe d'expert-e-s*

L'AAQ indique que l'analyse du groupe d'expert-e-s se réfère à tous les standards et est compréhensible. Si les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qui en ont été tirées sont convaincantes, l'AAQ tient tout de même à attirer l'attention de l'Université de Neuchâtel sur deux points en particulier qui sont selon elle à la limite de déboucher sur des conditions : les retours sur évaluations des enseignements et l'implication des parties prenantes.

Les retours sur évaluations des enseignements semblent présenter des lacunes. L'AAQ rappelle que ce point était déjà considéré comme une faiblesse lors de la précédente évaluation (Quality Audit 2013/2014). Toutefois, l'AAQ prend en compte le fait que la situation semble différer fortement d'une faculté à l'autre et que des changements sont remarqués d'une volée à l'autre sans que ceux-ci n'aient été annoncés aux étudiant-e-s (p. 24). L'AAQ considère donc cela comme étant potentiellement un problème se situant au niveau de la communication et considère que la recommandation 6 formulée par le groupe d'expert-e-s est suffisante.

L'implication des parties prenantes fait l'objet de cinq recommandations (2, 5, 7, 8 et 9) du groupe d'expert-e-s. Celles-ci concernent principalement le personnel administratif, technique et de bibliothèque (PATB), le corps intermédiaire et les étudiant-e-s. L'AAQ comprend bien que, comme dans de nombreuses autres hautes écoles, il est compliqué d'instaurer une participation estudiantine durable car elle concerne une population qui ne reste que peu d'années dans l'institution et entame sa formation souvent sans connaissance préalable de l'enseignement supérieur, elle considère qu'il n'en va pas de même pour le PATB et le corps intermédiaire. Au regard du nombre de recommandations sur l'implication des parties prenantes, l'AAQ la considère comme transversale et pas directement liée à un standard. Elle estime donc que l'ensemble des cinq recommandations a un poids suffisant pour permettre à l'Université de Neuchâtel de développer un système plus inclusif.

### **4.3 Proposition**

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Neuchâtel du 24 août 2020 et du rapport des expert-e-s du 20 avril 2021, l'AAQ indique que l'Université de Neuchâtel remplit les conditions de l'article 30 de la LEHE pour l'accréditation institutionnelle :

#### *Article 30, paragraphe 1, lettres a et c*

L'analyse des standards selon l'ordonnance d'accréditation par le groupe d'experts montre que l'Université de Neuchâtel remplit les exigences selon l'article 30, paragraphe 1, lettre a et lettre c.

#### *Article 30, paragraphe 1, lettre b*

L'Université de Neuchâtel demande l'accréditation en tant qu'université. Le rapport du groupe d'expert-e-s montre que l'Université de Neuchâtel est active en tant qu'université polyvalente dans de nombreuses disciplines. Le rapport montre en outre que l'Université de Neuchâtel



couvre les trois cycles d'enseignement (licence, master et doctorat). L'Université de Neuchâtel remplit ainsi la condition prévue à l'article 30, paragraphe 1, lettre b, selon laquelle une université doit offrir un enseignement, une recherche et des services dans plusieurs disciplines ou domaines.

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Neuchâtel, de l'analyse et de la recommandation d'accréditation du rapport du groupe d'expert-e-s, l'AAQ demande l'accréditation de l'Université de Neuchâtel en tant qu'université sans conditions.



## **Section C**

### **Rapport des expert-e-s**

20 avril 2021





## Table des matières

1	L'Université de Neuchâtel .....	1
2	Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes .....	6
3	Système d'assurance de la qualité de l'Université de Neuchâtel .....	7
4	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....	9
5	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité .....	33
6	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	34
7	Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s .....	35



## 1 L'Université de Neuchâtel

L'Université de Neuchâtel a été fondée en 1909. L'institution se distingue en Suisse par sa petite taille. La haute école comporte quatre facultés comme défini par l'art. 31 de la loi sur l'Université de Neuchâtel (LUNE) : la Faculté des lettres et sciences humaines ; la Faculté des sciences ; la Faculté de droit ; la Faculté des sciences économiques.

Le document « Vision stratégique 2027 » définit six thématiques de spécialisation à consolider et sept thématiques de spécialisation à développer sur la base des compétences-clés de la haute école afin de répondre aux changements technologiques et sociétaux parmi lesquels : « Travail 4.0 » et « Temps et fréquence » pour ne nommer que deux exemples. De manière à encourager l'interdisciplinarité, ces thématiques peuvent être abordées de manière transversale.

### Enseignement

L'offre d'enseignement est formée de programmes d'études de niveau bachelor, master et doctorat. L'offre comprend également des cursus interfacultaires et interuniversitaires. À propos de ce dernier point, l'existence de formations communes au sein des réseaux BENEFRI (Universités de Berne de Neuchâtel et de Fribourg) et Triangle AZUR (Université de Lausanne, de Genève et de Neuchâtel) est à relever. Les formations sont principalement offertes en français, bien que certaines soient bilingues français-anglais ou français-allemand (en partenariat avec l'Université de Lucerne) et que d'autres sont intégralement dispensées en anglais.

### Recherche

Le financement des projets de recherche est diversifié :

- Mandats confiés par des organismes publics ou privés ;
- Bourses européennes provenant du Conseil européen de la Recherche (ERC) et Actions Marie Skłodowska-Curie (A.M.S.C.) ;
- Participation à des projets et partenariats européens ; Programmes du Fonds national suisse (FNS) pour l'encouragement des carrières et le soutien aux projets de Recherche, notamment : National Centres of Competences in Research (NCCRs); et Innosuisse et BRIDGE pour les recherches plus appliquées.

Selon la haute école, les ressources captées au travers des projets de recherche représentent entre un quart et un tiers du budget global de l'Université de Neuchâtel. Les budgets de recherche en provenance de l'Union européenne sont passés de 1 200 000 CHF en 2015 à 4 900 000 CHF en 2018.

### Services

L'Université de Neuchâtel propose différents programmes de formation continue certifiants (CAS, DAS, MAS) et non certifiants. En outre, elle accepte différents mandats confiés par des organisations publiques ou privées actives dans la région.

### Missions, ambitions et valeurs

Les missions de l'Université de Neuchâtel sont définies dans la LUNE :

#### Missions fondamentales

**Art. 2** <sup>1</sup> L'Université a pour missions fondamentales d'assurer l'enseignement supérieur et la recherche.

<sup>2</sup>Par son enseignement, elle assure la transmission des connaissances nécessaires aux professions qui exigent une formation académique, favorise l'éveil de l'esprit critique et prépare les étudiantes et les étudiants au travail scientifique.

<sup>3</sup>Par ses recherches, elle contribue à l'élargissement des connaissances et à leur mise en valeur au sein de la société.

#### Autres missions

**Art. 3** Dans le respect de ses missions fondamentales, l'Université :

- a) contribue au développement culturel, social, scientifique et économique de la société ;
- b) contribue à la formation continue de niveau supérieur ;
- c) encourage l'innovation et le transfert de connaissances ;
- d) favorise l'enseignement et la recherche pluridisciplinaires ;
- e) assure la relève académique et scientifique ;
- f) promeut la mobilité nationale et internationale des membres de la communauté universitaire ;
- g) participe à la réflexion des autorités sur le développement stratégique du canton et contribue à son développement économique et industriel.

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation, les missions précédemment citées sont opérationnalisées dans un mandat d'objectifs quadriennal voté par le Grand Conseil et complétées par un contrat de prestations conclu avec le Département neuchâtelois de l'éducation et de la famille.

Les ambitions et les valeurs de la haute école sont inscrites dans la Charte de l'Université.

Celle-ci indique que l'Université de Neuchâtel a pour ambition :

- d'assurer son rayonnement par la qualité de son enseignement et de sa recherche
- de promouvoir ses domaines d'excellence et de garantir leur compétitivité
- de favoriser les partenariats nationaux et internationaux avec des institutions de formation tertiaire
- de contribuer au développement socio-économique et culturel de l'Arc jurassien.

Par ailleurs, l'Université de Neuchâtel est signataire de la Magna Charta Universitatum (Bologne, 1988) promouvant la liberté académique et l'autonomie des hautes écoles.

Au niveau de ses valeurs essentielles, la haute école établit dans sa charte que :

« L'Université de Neuchâtel vise à défendre l'esprit critique et les valeurs citoyennes ; elle s'engage à servir les besoins de l'être humain et de la société.

L'Université de Neuchâtel fonde sa mission sur des valeurs que l'ensemble de sa communauté s'engage à respecter : l'exigence et la qualité qui supposent la créativité, la liberté qui implique la responsabilité. »

Selon l'institution, les quatre valeurs (l'exigence et la qualité ; la créativité ; la liberté ; la responsabilité) sont concrétisées dans un ensemble de mesures relatives aux domaines suivants :

- Développement durable
- Égalité des chances
- Éthique de la recherche
- Intégrité scientifique et lutte contre le plagiat
- Partenariat entre enseignantes et enseignants, étudiantes et étudiants et doctorantes et doctorants
- Protection des données et transparence

- Qualité

## Gouvernance

La gouvernance de la haute école est fondée sur la LUNE. Comme précisé dans la loi, l'institution est un établissement de droit public cantonal autonome :

**Art. 4** <sup>1</sup> L'Université est autonome dans les limites de la loi.

<sup>2</sup> Elle s'organise et conduit ses affaires elle-même.

<sup>3</sup> Elle se dote de statuts.

<sup>4</sup> Elle décide de l'affectation de ses moyens.

La loi décrit les valeurs et les moyens de la haute école. Il est notamment intéressant de relever les aspects suivants :

**Art.7** <sup>1</sup> L'Université contribue à la démocratisation du savoir et promeut l'égalité des chances.

<sup>2</sup> Elle accomplit ses missions dans le respect des principes déontologiques, scientifiques et éthiques fondamentaux.

<sup>3</sup> Elle contribue par ses actions au respect du développement durable.

**Art.8** <sup>1</sup> L'Université garantit l'égalité entre femmes et hommes et prend en compte la dimension de la diversité chez les êtres humains.

<sup>2</sup> Elle encourage la parité entre femmes et hommes dans tous ses secteurs d'activité et à tous les niveaux de responsabilité.

<sup>3</sup> Elle prend les mesures adéquates pour y parvenir.

Les aspects liés à l'évaluation sont également traités sous le même titre. Dans le présent rapport, ils sont traités ultérieurement.

La loi poursuit en définissant la communauté universitaire ainsi :

**Art. 13** <sup>1</sup> La communauté universitaire se compose de l'ensemble des personnes relevant de l'Université, qui forment les corps suivants :

- le corps professoral ;
- le corps des collaboratrices et des collaborateurs de l'enseignement et de la recherche (corps intermédiaire) ;
- le corps étudiantin ;
- le corps du personnel administratif, technique et de bibliothèque (PATB).

<sup>2</sup> Chaque membre de la communauté universitaire appartient de plein droit à un corps ; les statuts de l'Université règlent la situation des personnes qui appartiennent simultanément à plusieurs corps.

Afin d'alléger la lecture, ce rapport donne d'emblée quelques précisions relatives au corps professoral et au corps intermédiaire. La LUNE dispose que les catégories de personnel suivantes composent le corps professoral (art. 42-47) :

- Professeures et professeurs ordinaires
- Professeures assistantes et professeurs assistants avec ou sans pré-titularisation conditionnelle
- Professeures et professeurs titulaires
- Chargées et chargés de cours
- Professeures invitées ou professeurs invités
- Privat-docents

La LUNE dispose que les catégories de personnel suivantes composent le corps intermédiaire (art. 53-59) :

- Maîtres d'enseignement et de recherche
- Maîtres d'enseignement
- Chargées et chargés d'enseignement
- Maîtres assistantes et maîtres assistants
- Collaboratrices et collaborateurs scientifiques seniors
- Post-doctorantes et post-doctorants
- Assistantes doctorantes et assistants doctorants

La loi décrit les fonctions et compétences du Conseil de l'Université :

**Art. 16** <sup>1</sup>Le Conseil de l'Université (ci-après : le Conseil) est une instance indépendante, qui apporte à l'Université et à l'État une expertise externe.

<sup>2</sup> Il participe à l'élaboration des grandes orientations de la politique universitaire.

<sup>3</sup> Il approuve le budget et les comptes.

<sup>4</sup> Il exerce un contrôle sur le fonctionnement de l'Université et l'exécution du contrat de prestations.

<sup>5</sup> Il exerce à cet effet toutes les compétences que lui confère la loi. En particulier, il approuve les statuts de l'Université.

<sup>6</sup> Le Conseil peut être appelé à trancher en cas de différend persistant entre l'Assemblée de l'Université et le Rectorat en matière d'adoption et d'approbation de règlements. Les statuts de l'Université règlent la procédure.

<sup>7</sup> Si des événements d'une grande portée survenus au sein de la communauté universitaire l'exigent, le Conseil peut, d'office ou sur demande, après avoir entendu le Conseil d'État et le Rectorat, instituer, à la majorité de ses membres, une commission d'enquête chargée d'établir les faits, de réunir les moyens de preuve et d'appréciation adéquats, de porter une appréciation et de formuler des propositions.

Les organes centraux de la haute école, le Rectorat et l'Assemblée de l'Université, sont également définis dans la LUNE notamment dans les deux articles suivants :

**Art. 19** <sup>1</sup>Le Rectorat est l'organe de direction de l'Université. Il est composé d'une rectrice ou d'un recteur ainsi que de deux à quatre vice-rectrices ou vice-recteurs ; il est présidé par la rectrice ou le recteur, qui est responsable de l'Université.

<sup>2</sup> Le Rectorat détermine les grandes orientations de la politique et de la stratégie de l'Université.

<sup>3</sup> Il nomme les membres du corps professoral.

<sup>4</sup> Il détermine la politique salariale de l'ensemble du personnel de l'Université ; les limites minimales et maximales des traitements annuels sont approuvées par le Conseil.

<sup>5</sup> Il adopte les réglementations d'application générale que la loi place dans sa compétence et approuve les règlements organiques, les règlements d'études et d'examens et les plans d'études des facultés.

<sup>6</sup> Il gère l'Université et, à ce titre, exerce toutes les compétences qui ne sont pas attribuées à un autre organe ; il adopte le budget et les comptes.

<sup>7</sup> Il participe aux séances du Conseil et de l'Assemblée, avec voix consultative.

**Art. 27** <sup>1</sup> L'Assemblée est l'organe qui représente l'ensemble de la communauté universitaire.

<sup>2</sup> Elle adopte les statuts de l'Université ainsi que tous les règlements d'application générale qui ne sont pas de la compétence d'un autre organe.

<sup>3</sup> Elle participe dans la mesure prévue par la loi à l'élaboration des grandes orientations de la politique et de la stratégie de l'Université.

<sup>4</sup> Elle préavise à l'attention du Rectorat la vision stratégique à long terme (10 ans) ainsi que le plan d'intentions quadriennal et l'enveloppe budgétaire correspondante.

<sup>5</sup> Elle exerce toutes les autres compétences que la loi lui confère.

Enfin, l'article suivant consacré à la gouvernance présente les fonctions et compétences des facultés :

**Art. 32** <sup>1</sup>Le Conseil de faculté est l'organe qui représente l'ensemble de la faculté.

<sup>2</sup> Ses compétences sont notamment :

a) nommer la doyenne ou le doyen, la vice-doyenne ou le vice-doyen ainsi que les autres membres du Décanat ;

b) adopter le règlement organique définissant les structures et le fonctionnement de la faculté et de ses subdivisions ;

c) adopter, à la majorité des deux tiers des membres présents, le règlement d'études et d'examens ;

d) adopter les plans d'études ;

e) définir le profil des chaires et des postes de professeures assistantes et de professeurs assistants avant leur mise au concours ;

f) participer à l'élaboration du plan d'intentions quadriennal ainsi qu'à l'établissement de l'enveloppe budgétaire correspondante ;

g) donner son avis au Décanat sur la répartition des moyens financiers mis à disposition de la faculté ;

h) exercer les autres compétences qui lui sont attribuées par la loi, les statuts de l'Université et autres règlements.

### Définition de la stratégie de l'Université de Neuchâtel

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, les articles 73-78 de la LUNE définissent l'organisation et le processus décisionnel qui permettent à l'institution de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs.

**Art.73** <sup>1</sup>Le Rectorat adopte, après consultation du Conseil et de l'Assemblée, la vision stratégique à long terme (10 ans) de l'Université.

<sup>2</sup> Sur cette base et tous les quatre ans, après consultation de l'Assemblée, le Rectorat soumet au Conseil d'État un plan d'intentions qui définit ses objectifs en matière d'enseignement, de recherche et de services et qui indique les moyens financiers, sous forme d'une enveloppe quadriennale, qu'il juge nécessaires à sa réalisation.

<sup>3</sup> Le Conseil se prononce sur ce plan à l'intention du Conseil d'État.

**Art.74** <sup>1</sup>Le Conseil d'État et l'Université négocient un mandat définissant pour quatre ans les objectifs stratégiques à atteindre et comprenant l'enveloppe financière quadriennale qui s'y rapporte.<sup>2</sup>Le Grand Conseil ratifie ce mandat d'objectifs et arrête son enveloppe financière.

**Art.75** Le Conseil d'État et l'Université négocient un contrat de prestations qui met en œuvre ce mandat d'objectifs, fixe les modalités de cette mise en œuvre et détermine les indicateurs permettant d'évaluer sa réalisation.

L'article 76 porte sur les circonstances exceptionnelles permettant une renégociation du contrat (notamment détérioration des finances de l'État ou de la haute école ou fluctuation importante des effectifs). L'article 77 porte sur la reddition de comptes de la haute école, notamment sur la base du rapport de gestion et du rapport d'activités annuel.

### Quelques chiffres relatifs aux étudiant-e-s et au personnel

En 2019, l'Université de Neuchâtel comptait 2 072 étudiant-e-s immatriculé-e-s en bachelor, 1 296 en master et 627 en doctorat. Les étudiant-e-s se répartissent principalement dans la

Faculté Lettres et sciences humaines (46 % environ), puis dans la Faculté des Sciences (environ 22 %) et la Faculté de Droit (près de 19 %). La Faculté des sciences économiques est la plus petite (environ 13 % des étudiant-e-s). La répartition par genre de la population étudiante s'établit à environ 60 % de femmes et 40 % d'hommes. Enfin, on relève qu'environ 40 % des étudiant-e-s viennent des cantons romands, environ 30 % du Canton de Neuchâtel, environ 20 % hors de la Suisse et le reste des cantons alémaniques.

Au 31 décembre 2019, le personnel de l'Université de Neuchâtel comptait 1080 collaboratrices et collaborateurs représentant 752,1 postes en équivalents plein temps EPT. Environ 75 % des postes EPT étaient financés par des fonds provenant de l'État tandis que le quart restant provient de fonds tiers. Le corps intermédiaire représente la plus grande part du personnel (près de 400 EPT) devant le PATB (un peu moins de 220 EPT). Le corps professoral constitue avec les apprenti-e-s la plus petite catégorie du personnel (22 EPT). Le corps professoral est très nettement composé d'une majorité d'hommes (un peu plus de 70 %). Cette situation contraste avec celle du corps intermédiaire où la proportion de femmes et d'hommes est presque parfaitement équilibrée. Enfin, on peut remarquer qu'au niveau du PATB, ce sont les femmes qui représentent la majorité du personnel.

### **Finances**

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, en 2019, sur les quelques 136 millions de francs de revenus totaux, l'Université de Neuchâtel est financée à hauteur de 37 % par le Canton de Neuchâtel et de 34 % par les autres contributions publiques prévues par la LEHE et l'accord intercantonal universitaire. Les autres sources de financement de la haute école sont les fonds tiers obtenus pour des projets de recherche (14 %), les revenus des programmes de formation continue, de mandats et de prestations (12 %) et les frais d'écologie et autres moyens propres (3 %). Les fonds publics servent à la continuité des missions de l'institution, tandis que les fonds tiers sont utilisés pour les financements des projets de recherche sur mandats de partenaires.

Comme l'établit le rapport d'autoévaluation, le subventionnement cantonal est octroyé sous la forme d'une enveloppe quadriennale. En cas d'exercice annuel excédentaire, le solde de l'exercice annuel sert à alimenter deux fonds : un fonds de compensation et un fonds d'innovation, ce dernier utilisé pour soutenir la compétitivité de l'enseignement et de la recherche.

Au 31.12.2019, la haute école présente des comptes consolidés dotés de capitaux propres de 52 800 000 CHF. Son fonds d'innovation atteint quelque 5 000 000 CHF. Ses actifs disponibles à court terme s'élèvent à plus de 8 000 000 CHF, permettant à l'institution d'honorer ses engagements.

## **2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes**

Au niveau de l'assurance qualité externe, l'Université de Neuchâtel a été évaluée par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité OAQ (organe précédant l'existence de l'AAQ) en 2003-2004, 2007-2008 et 2013-2014 dans le cadre de la reconnaissance des droits aux subventions par la Confédération, selon la loi fédérale de 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU).

Le rapport d'autoévaluation (p. 19) liste les nombreuses actions ayant suivi les résultats des procédures précédentes, notamment :

- la création d'une unité d'appui au système d'assurance qualité (en 2019, le Bureau Qualité) ;
- la mise en œuvre d'un système de gestion des dossiers d'étudiant-e-s, des descriptifs d'enseignement, de la fréquentation des enseignements et de leur évaluation ;
- l'évaluation systématique des enseignements ;
- la mise en place d'une procédure d'évaluation approfondie de la qualité des cursus et des « piliers »<sup>1</sup> ;
- l'utilisation du serveur Libra, propriété de l'Université de Neuchâtel, pour les procédures d'évaluation périodique du personnel académique ;
- l'attribution de la responsabilité de la qualité à une vice-rectrice ou un vice-recteur ;
- la création de la Commission Qualis, un organe soutenant le système d'assurance qualité et regroupant l'ensemble des corps constitués de la haute école ;
- le renforcement de la communication relative à l'assurance qualité par différentes newsletters et rencontres portant sur l'assurance qualité ;
- la mise en œuvre d'un contrat de prestations entre le Rectorat de l'Université de Neuchâtel et le Département de l'éducation et de la famille ;
- la mise en place d'une enquête de satisfaction bisannuelle sur les services centraux et les administrations des facultés.

### 3 Système d'assurance de la qualité de l'Université de Neuchâtel

#### Développement

La mise en place d'un véritable système d'assurance qualité à l'Université de Neuchâtel peut être établie en 1996, année où l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche est inscrite dans la LUNE (la loi précédant la LUNE). Les développements de la législation cantonale en matière d'assurance qualité ont accompagné le développement de la législation fédérale en la matière. En 2007, une « Cellule d'appui au système d'assurance qualité » est créée pour soutenir le Rectorat dans son travail de développement du système d'assurance qualité. La cellule sera par la suite transformée en « Secteur qualité ». En 2010, l'Université de Neuchâtel se dote de son premier plan d'action qualité.

En 2016, la LUNE remplace la loi sur l'Université de 2002 et pose ainsi le cadre de l'assurance qualité pour l'institution :

Évaluation et assurance qualité

**Art. 9** <sup>1</sup>L'Université procède à l'évaluation périodique de la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de services.

<sup>2</sup>Elle veille à l'assurance et au développement de la qualité à long terme.

<sup>3</sup>Elle se dote d'un plan d'assurance qualité lui permettant de recevoir l'accréditation prévue par la législation fédérale.

<sup>4</sup>Le Rectorat informe sur les résultats du contrôle de la qualité de l'enseignement et de la recherche dans son rapport de gestion annuel.

---

<sup>1</sup> Les piliers désignent des domaines d'études à choix offerts aux étudiant-e-s dans le cadre du Bachelor of Arts en lettres et sciences humaines.



## Le Bureau qualité

En 2017, le « Secteur qualité » devient le « Bureau qualité » et est rattaché au Secrétariat général. Il compte deux collaboratrices ou collaborateurs travaillant avec la vice-rectrice ou le vice-recteur Finances et accréditation et la ou le secrétaire général-e.

Les missions du bureau qualité sont décrites dans le rapport d'autoévaluation comme suit :

- aider le Rectorat à développer un système d'assurance qualité solide, fiable et pertinent, en veillant à son bon fonctionnement, à son amélioration continue ainsi qu'à son adéquation avec la poursuite des objectifs stratégiques de l'UniNE d'une part, et avec les standards figurant en annexe de l'Ordonnance d'accréditation d'autre part ;
- promouvoir, mettre en valeur et veiller à l'amélioration continue de la qualité des enseignements, des programmes d'études, de la recherche et des services de l'UniNE ;
- accompagner et soutenir les membres de la communauté universitaire dans leurs objectifs en matière de qualité ;
- sensibiliser la communauté universitaire aux enjeux relatifs à la qualité, générer un engagement collectif en faveur de l'amélioration continue de la qualité de l'institution ;
- préparer la procédure d'accréditation institutionnelle.

Les prestations du Bureau qualité sont les suivantes :

- Conception de démarches d'analyse et d'évaluation de la qualité des enseignements, des cursus et piliers, de la recherche et des services ; promotion des démarches auprès de la communauté universitaire, aide à la mise en œuvre, suivi des mesures d'amélioration ;
- Conception et diffusion de bilans statistiques relatifs à la qualité des enseignements, des cursus et piliers, de la recherche et des services, qui constituent des repères pour créer et mettre en œuvre des mesures d'amélioration ;
- Soutien sur demande et sur mesure à l'ensemble des membres de la communauté universitaire.

Selon le rapport d'autoévaluation, le Bureau qualité met deux grandes familles d'indicateurs de qualité à disposition de la communauté universitaire : d'une part, les avis des membres de la communauté, des diplômé-e-s ou d'autres personnes recueillies sur la base d'entretiens ou de questionnaires ; d'autre part, des statistiques délivrées sur la base de données internes ou externes. Le Bureau qualité a pour premier objectif la production d'informations pour la mesure de la qualité et leur mise à disposition des membres de la communauté universitaire afin de soutenir un processus d'amélioration continue.

## La Commission Qualis

La Commission Qualis a été créée en 2009. Elle vise à remplir les trois missions suivantes :

- examiner la pertinence des prestations et des procédures du BQ<sup>2</sup> ;
- relayer les propositions et les avis des membres de la communauté universitaire ;
- soutenir le développement de la culture qualité à l'UniNE<sup>3</sup>.

Pour remplir sa mission, la commission réunit des représentant-e-s de chaque corps et ce pour chacune des facultés, ainsi que des représentant-e-s du Domaine central, parmi lesquelles et lesquels des membres du Bureau qualité. La présidence est assurée par le vice-recteur ou la vice-rectrice finances et accréditation. Les responsables de l'enseignement et de la recherche au sein du Rectorat sont invité-e-s aux séances de la commission, mais sans droit de vote.

---

<sup>2</sup> L'abréviation BQ désigne le Bureau Qualité.

<sup>3</sup> L'abréviation UniNE désigne l'Université de Neuchâtel.

## Le Rectorat

Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation, la responsabilité du système d'assurance qualité revient au Rectorat.

## La communauté universitaire

Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation, la responsabilité de la qualité des prestations est distribuée entre les membres de la communauté universitaire :

- les décanats ;
- les responsables de cursus et de piliers ;
- les enseignantes et les enseignants ;
- les étudiantes et les étudiants ;
- les chercheuses et les chercheurs ;
- les services centraux et les administrations des facultés.

## Fonctionnement du système d'assurance qualité

Comme présenté dans le rapport d'autoévaluation, le fonctionnement des démarches et des procédures d'assurance qualité de la haute école sont agencées en étapes composant des cycles correspondant au modèle de la roue de Deming ou du cycle PDCA (plan-do-check-act). Le symbole de la roue est intégré à la métaphore d'un vélo permettant de communiquer de manière très claire les différents éléments composant le système d'assurance de la qualité interne (SAQ) : vision et plans, engagement individuel et collectif, procédures et ressources humaines et techniques. En outre, la métaphore du vélo est utilisée en relation à la route qui mène à l'amélioration, c'est-à-dire une idée dynamique et répétitive qui suit une trajectoire.

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

### Domaine 1 : Stratégie d'assurance de la qualité

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

#### *Description et analyse*

Comme le rapport d'autoévaluation le décrit, l'Université de Neuchâtel définit sa stratégie en matière d'assurance qualité dans ses documents clés. Ainsi, le groupe d'expert-e-s a pu observer le développement du système d'assurance qualité de la haute école sur la base des plans d'intentions 2009-2012, 2013-2016 et quadriennal 2018-2021 et de la vision stratégique 2027.

Les éléments essentiels du système d'assurance de la qualité interne (SAQ) sont présentés dans un document destiné à la communauté universitaire tout en étant disponible sur le site Web de l'Université de Neuchâtel pour toute personne intéressée. Outre la description de ce qu'est un SAQ, la brochure présente les objectifs du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel, son fonctionnement et la distribution des responsabilités.

Le groupe d'expert-e-s estime que la haute école définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité et la met à jour de manière régulière. La plaquette de présentation de son SAQ

présente les éléments essentiels pour la compréhension du système par la communauté universitaire, notamment du point de vue des responsabilités. Le rôle central du Rectorat et du Bureau qualité pour le développement de la qualité à long terme et la promotion du développement de la qualité est clairement mis en exergue dans le document.

Par ailleurs, constatant la complexité du système, notamment associée à la distribution des responsabilités entre la direction, les facultés et les services centraux, le secrétariat général a conçu avec l'aide du Bureau qualité un processus (« Check list ») permettant au Rectorat de garder une vue d'ensemble et de vérifier régulièrement avec les différents acteurs et actrices la mise en œuvre de la stratégie. Cet effort de coordination de la stratégie entre les différentes composantes de l'institution, en particulier avec les facultés, devrait être poursuivi. Une recommandation associée à cet aspect est formulée sous le standard 1.2.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.1 comme entièrement atteint.

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

### *Description et analyse*

Comme le relève le rapport d'autoévaluation, la LUNE édicte des dispositions claires quant au SAQ. Celles-ci sont intégralement présentées sous la partie « Description du système d'assurance qualité » du présent rapport et requièrent notamment l'évaluation périodique de la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service ainsi que l'assurance et le développement de la qualité à long terme et l'information sur les résultats des démarches relatives à la qualité.

L'exigence et la qualité sont inscrites comme deux éléments formant l'une des quatre valeurs de la Charte de l'Université. Comme mentionné sous la description relative à l'évaluation du standard 1.1, le développement progressif de la stratégie de l'Université de Neuchâtel en matière d'assurance de la qualité est défini dans ses plans d'intentions quadriennaux.

Au niveau interne, le contrôle de l'efficacité de la contribution du système d'assurance qualité à la haute école est assuré non seulement par le Rectorat et le Bureau qualité, mais aussi par la Commission Qualis, conformément à ses missions présentées dans le chapitre 2 de ce rapport.

Au niveau externe, différentes modalités permettent le contrôle de la réalisation du mandat de la haute école. Ainsi, un rapport d'activité et un rapport de gestion sont publiés annuellement et sont disponibles sur le site Web de l'institution. Outre ces deux outils, la LUNE pourvoit la haute école d'un Conseil de l'Université, « une instance indépendante, qui apporte à l'Université et à l'État une expertise externe » (art. 16 al. 1 LUNE). Parmi les missions de cet organe, figure explicitement l'exercice du contrôle sur le fonctionnement de l'Université et sur l'exécution du contrat de prestations (art. 16 al. 4 LUNE).

Le groupe d'expert-e-s estime que l'Université de Neuchâtel a profondément ancré son SAQ dans sa stratégie, voire au-delà puisque celui-ci trouve ses racines dans la LUNE. Le système de contrôle de son efficacité est convaincant ainsi que le contrôle de la réalisation de mandat de la haute école exercé depuis l'extérieur. Les entretiens menés lors de la visite sur place ont démontré à ce sujet que le Conseil de l'Université exerce non seulement un contrôle approprié

et suivi, mais également un rôle de soutien dans le développement de solutions en cas de crise, par exemple la pandémie de coronavirus (Covid-19). Comme déjà mentionné sous le standard 1.1, un point de vigilance concerne le renforcement d'instruments de contrôle interne et d'aide à la décision (ex : tableau de bord) assurant une participation effective des facultés.

#### *Conclusion*

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

Recommandation 1 : Le groupe d'expert-e-s recommande de renforcer les instruments de contrôle interne et d'aide à la décision.

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

#### *Description et analyse*

##### **Assignment et transparence des responsabilités en matière d'assurance qualité**

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation et mentionné dans le présent rapport dans la cadre de la description relative à l'évaluation du standard 1.1, l'assignation des responsabilités en matière d'assurance qualité est clairement définie dans la plaquette éditée par le Bureau qualité et disponible sur sa page Web. Selon le rapport d'autoévaluation, une information à son sujet a été délivrée à tous les membres de la communauté universitaire lors de sa publication et toutes les nouvelles collaboratrices et les nouveaux collaborateurs la reçoivent au début de leur engagement.

Toutefois, la haute école considère, dans son rapport d'autoévaluation, la distribution des responsabilités en matière d'assurance de la qualité comme une faiblesse. Cet aspect a été abordé lors de la visite en téléprésence : les représentant-e-s des parties prenantes de la haute école ont confirmé que le SAQ est difficile à piloter en raison de la complexité de l'institution. Elles et ils ont ajouté qu'il serait illusoire de concevoir, dans le contexte de la haute école, un SAQ basé sur un fonctionnement fortement hiérarchisé. De fait, l'assurance de la qualité à l'Université de Neuchâtel prend fortement en compte les principes de responsabilité et de subsidiarité.

##### **Implication des groupes représentatifs**

La Commission Qualis, réunissant les différents groupes représentatifs de la haute école, a pour but de remplir trois mandats utiles pour l'atteinte de ce standard : l'examen de la pertinence des prestations et des procédures du Bureau qualité, un rôle de relais entre la communauté universitaire et le Bureau qualité et le soutien du développement de la culture qualité au sein de l'institution. Toujours au niveau de l'implication des différents groupes représentatifs de la haute école dans le développement du SAQ et sa mise en œuvre, le rapport d'autoévaluation met en évidence les actions du Bureau qualité pour dialoguer avec l'ensemble des membres de la communauté en s'adressant directement à chacun-e sur la base d'une communication électronique par exemple ou en rencontrant de manière ciblée des représentant-e-s de facultés ou d'associations actives dans la communauté universitaire. Le rapport d'autoévaluation présente un Bureau qualité dont la porte est ouverte à chaque membre de la communauté universitaire, ce qui a pu être confirmé au groupe d'expert-e-s lors des entretiens menés pendant la visite sur place.

Au-delà de l'existence des organes de promotion de l'assurance qualité précédemment mentionnée, le groupe d'expert-e-s estime qu'il est également important de s'assurer de l'implication effective de tous les groupes représentatifs pour le développement du SAQ et pour sa mise en œuvre. À ce niveau-là, le groupe d'expert-e-s constate que les procédures d'évaluation des enseignements et d'évaluation approfondie des cursus intègrent bien les groupes les plus représentatifs de la haute école, les corps étudiantin, intermédiaire et professoral. Les facultés jouent un rôle positif à cet égard. Le PATB est sollicité dans le cadre de l'évaluation approfondie des services. Par conséquent, le groupe d'expert-e-s estime que l'implication de tous les groupes représentatifs dans le développement du SAQ et de sa mise en œuvre est assurée par la haute école. Toutefois, le groupe d'expert-e-s relève que le PATB semble moins impliqué dans le développement et la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Ce phénomène trouve un écho dans la participation, relativement faible, des membres du PATB, aux séances de la Commission Qualis. Des réactions à ce sujet ont été recueillies dans le cadre de la visite par téléprésence : il y aurait une difficulté pour les membres du PATB à s'impliquer dans des sujets concernant la qualité des enseignements et de la recherche, deux domaines ne figurant pas dans leurs cahiers des charges. À ce sujet, le groupe d'expert-e-s estime que le PATB constitue un groupe dont la nature des fonctions, relevant essentiellement du soutien aux activités centrales de la haute école, peut expliquer un moindre degré d'identification avec la haute école. Cependant, une plus forte implication du PATB serait souhaitable.

#### *Conclusion*

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

Recommandation 2 : Le groupe d'expert-e-s recommande de concevoir un dispositif permettant de rendre pertinente l'inclusion des membres du PATB dans le développement du SAQ.

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

#### *Description et analyse*

Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, le rapport d'activités annuel contient, depuis 2009, une partie consacrée à la qualité et aux procédures d'assurance qualité. L'élaboration du bilan annuel réalisé par le Bureau qualité est nécessaire à l'élaboration des contenus du rapport d'activité (mais également pour le rapport de gestion et le suivi de la réalisation du mandat d'objectifs quadriennal), est un processus qui suscite l'analyse de la pertinence du SAQ. En outre, afin d'enrichir ses analyses, et de proposer des pistes d'amélioration, le Bureau qualité a contribué à la création du Réseau qualité des universités et hautes écoles suisses romandes.

Outre les analyses menées par le Bureau qualité, la surveillance de la pertinence du système est menée par d'autres acteurs, principalement la Commission Qualis et le Conseil de l'Université.

La Commission Qualis, dont le fonctionnement est devenu plus participatif que par le passé selon le rapport d'autoévaluation et les participant-e-s rencontré-e-s par le groupe d'expert-e-s, consacre une de ses deux séances annuelles à cette question. Le Conseil de l'Université peut constater l'effectivité du SAQ au travers du contrôle exercé sur l'exécution du contrat de prestations. En outre, l'enquête réalisée en 2018 sur la perception de la qualité pourra servir de levier à des améliorations si elle est répétée régulièrement. Le groupe d'expert-e-s estime que les mécanismes décrits ci-dessus assurent l'analyse périodique de la pertinence du système d'assurance de la qualité.

La mise en œuvre des améliorations réalisées est documentée dans le rapport d'autoévaluation (p.57). À titre d'exemple, le groupe d'expert-e-s cite les deux améliorations suivantes :

- Création et diffusion de documents sur l'assurance qualité ;
- Développement de l'offre en matière de soutien pédagogique.

Le groupe d'expert-e-s conclut son analyse du standard en relevant que la haute école a, par les mécanismes présentés précédemment, identifié les faiblesses de son système d'assurance qualité et mis en place des correctifs appropriés. Cela démontre la bonne connaissance que la haute école a d'elle-même.

### *Conclusion*

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

## **Domaine 2 : Gouvernance**

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

### *Description et analyse*

Comme relevé au point précédent du rapport relatif à la stratégie de la haute école, la LUNE fixe un mécanisme permettant d'établir un lien avec une stratégie sur dix ans des objectifs quadriennaux associés à une contribution quadriennale du canton.

Au niveau de l'organisation et des processus décisionnels, la LUNE fixe un cadre général qui est complété par différents règlements. La division et la coordination des tâches y sont établies.

L'art. 31 de la LUNE établit que les quatre facultés constituent les unités principales d'enseignement et de recherche de l'Université auxquelles peuvent être rattachées de plus petites unités liées à l'enseignement interfacultaire ou interuniversitaire. Dans ce cadre et conformément à l'art. 19 de la LUNE, le Rectorat précise les lignes directrices selon lesquelles les facultés exercent leur autonomie pour délivrer leurs prestations relatives à l'enseignement et à la recherche. L'exercice du pilotage central du Rectorat est organisé de concert avec les services centraux dirigés par le (ou la) secrétaire général nommé-e par le Rectorat. Différents flux de données et différentes plateformes d'échanges permettent le suivi des objectifs stratégiques et la coordination entre les acteurs rattachés au Rectorat, aux facultés et aux services centraux. Ces flux de données, en grande partie générés par les services centraux, permettent de suivre les différents indicateurs à des rythmes infra-annuels.

Comme mentionné précédemment dans le cadre de l'analyse du standard 1.4, la préparation du bilan annuel réalisé par le Bureau Qualité nécessaire à l'élaboration des contenus du rapport d'activité (mais également pour le rapport de gestion et le suivi de la réalisation du mandat d'objectifs quadriennal) permet d'effectuer un suivi annuel des objectifs stratégiques et d'examiner la pertinence du système.

En conclusion, le groupe d'expert-e-s estime que les différents éléments requis par le standard existent bien à l'Université de Neuchâtel : un mécanisme permet la définition des objectifs stratégiques dont l'accomplissement est rendu possible par l'organisation de la haute école. Le SAQ de la haute école permet de s'assurer le suivi des objectifs stratégiques et in fine leur accomplissement. Le groupe d'expert-e-s a pu enfin constater que l'Université de Neuchâtel a su au cours des dernières années se doter d'une stratégie pertinente et des procédures permettant de la mettre en œuvre.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

Comme le décrit le rapport d'autoévaluation, le SAQ fournit des informations tant quantitatives que qualitatives pour soutenir l'Université de Neuchâtel dans la prise de ses décisions. Une grande majorité de celles-ci sont préparées par les services centraux, notamment le Service de la comptabilité et des finances, le Service académique et le Support enseignement et pédagogie. Un exemple d'information quantitative permettant de prendre des décisions stratégiques consiste dans le suivi de l'état des demandes d'admission et des inscriptions. Sur cette base, le Rectorat peut décider, s'il le juge nécessaire, l'acceptation de demandes d'admission hors délais ou le lancement d'une campagne de recrutement hors des délais d'inscription. Un exemple d'information quantitative permettant de prendre des décisions courantes, mais également stratégiques, consiste dans le suivi mensuel des liquidités qui permet leur optimisation. Les comptes-rendus semestriels de suivi des objectifs constituent un exemple d'information qualitative permettant le suivi de décisions stratégiques, par exemple les partenariats avec d'autres hautes écoles. Enfin, l'élaboration des procès-verbaux et leur diffusion permettent le suivi des affaires et des décisions courantes comme illustré par les procès-verbaux de la Commission Qualis.

Il convient également d'ajouter que l'Université de Neuchâtel a saisi l'opportunité d'être installée dans la même ville pour collaborer avec l'Office fédéral de la statistique (OFS) et obtenir la production de données supplémentaires relatives à sa population étudiante. Parmi les projets actuels en collaboration avec l'OFS, figurent des thématiques liées à l'observatoire et au parcours des étudiant-e-s en Suisse. Sur la base des données statistiques, la haute école mène également des analyses comparatives la situant par rapport à d'autres universités.

Le standard requiert que le SAQ contribue à fournir systématiquement une information permettant la prise de décisions courantes et stratégiques. Le groupe d'expert-e-s a constaté que le SAQ contribue à fournir une information utile à la gestion à court, moyen et long terme. Toutefois, suite à la lecture du rapport d'autoévaluation et aux entretiens, il s'est aperçu que certains domaines sont encore peu pourvus d'indicateurs et de données. C'est notamment le cas en ce qui concerne le PATB, la durée d'études des étudiant-e-s, les doctorants et la mobilité des étudiant-e-s. Les représentant-e-s de la haute école ont toutefois indiqué que des indicateurs sont en cours de développement et que de nouvelles analyses plus larges relatives aux étudiant-e-s devraient être mises en œuvre à partir de 2021. Le groupe d'expert confirme ce point de vue et encourage la Haute-Ecole à poursuivre le développement de ses instruments de contrôle pour toutes ses activités et au bénéfice de tous ses acteurs et actrices.

En conclusion, le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel de développer son SAQ de manière à s'assurer de la fourniture de toutes les données utiles à tous les groupes d'acteurs y compris les facultés. En effet, pour les facultés l'usage de données pour leur gouvernance devrait être renforcée.

### *Conclusion*

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



Recommandation 3 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel de développer son SAQ de manière à s'assurer de la fourniture de toutes les données utiles à tous les groupes d'acteurs, y compris les facultés.

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

#### *Description et analyse*

Selon l'art. 13 de la LUNE, la haute école compte quatre corps : professoral, intermédiaire, étudiantin, PATB. Par extension, le groupe d'expert-e-s assimile ceux-ci aux « groupes représentatifs » mentionnés dans le cadre des standards relatifs à l'Ordonnance d'accréditation LEHE.

Le droit de participation des groupes représentatifs peut être observé au niveau central et au niveau des facultés.

#### **Au niveau central**

Comme le rapport d'autoévaluation l'indique et comme il a été mentionné dans le présent rapport d'évaluation externe sous le point relatif à la gouvernance, la LUNE définit le rôle et la composition des principaux organes de la haute école. Ceux-ci comprennent deux organes centraux : le Rectorat et l'Assemblée de l'Université qui rassemble des représentant-e-s des groupes représentatifs de la haute école.

L'**Assemblée de l'Université** est l'organe représentant l'ensemble de la communauté. En conformité avec la LUNE (art. 28), douze sièges sont prévus pour le corps professoral (trois par faculté dont la doyenne ou le doyen), quatre pour les représentant-e-s du corps intermédiaire (un-e par faculté), quatre pour les représentant-e-s du corps étudiantin (un-e par faculté), quatre pour les représentant-e-s du PATB.

Lors de la visite en téléprésence, un-e représentant-e du Bureau de l'Assemblée de l'Université a listé différents chantiers mis en œuvre par l'Assemblée de l'Université :

- le développement d'un règlement doctoral (sujet amené par le corps intermédiaire) ;
- la thématique des bourses (sujet amené par le corps intermédiaire) ;
- la gestion des examens durant la première partie de la pandémie liée au coronavirus covid-19 (sujet amené par les étudiant-e-s).

Lors de la visite en téléprésence, les représentant-e-s des étudiant-e-s ont relevé que malgré leur participation à l'Assemblée de l'Université et la possibilité d'amener leurs questions et propositions, elles et ils ont l'impression d'y avoir une faible influence. Elles et ils ont l'impression de n'avoir qu'une voix consultative et que les décisions sont prises par le corps professoral. Cette tendance de domination par le corps professoral a été confirmée par la ou le représentant-e du Bureau de l'Assemblée de l'Université. Parmi les raisons pouvant expliquer cette situation, elle ou il a cité la difficulté du suivi, car ce ne sont pas toujours les mêmes représentant-e-s qui participent aux séances. Elle ou il a ajouté que des dispositifs, notamment la préparation des objets en petits groupes, ont été mis en œuvre afin de permettre aux étudiant-e-s de mieux être entendu-e-s.

Les quatre corps correspondant aux groupes représentatifs sont chacun organisés selon des modalités et des statuts différents.



Selon l'art. 68 LUNE, la **Fédération des étudiantes et des étudiants neuchâtelois-es (FEN)** est formée des personnes immatriculées comme étudiant-e-s à l'Université de Neuchâtel. Elle vise la défense des intérêts de ses membres et se finance grâce à une taxe perçue par le Rectorat dans ce but auprès des étudiant-e-s et des doctorant-e-s.

Selon l'art. 70 LUNE, la **Commission du PATB** représente l'ensemble des membres du PATB. À ce sujet, lors des entretiens, les représentant-e-s du PATB ont relevé que la nature de ce groupe représentatif est différente de celle du corps étudiantin ou de celle du corps intermédiaire. En effet, les membres du PATB s'engagent à beaucoup plus long terme auprès de l'Université de Neuchâtel. Sur la base des entretiens, il apparaît que la relation avec le Rectorat est vécue comme privilégiée, notamment en raison du statut de la commission fixé ainsi selon l'art. 70 de la LUNE :

Les statuts de l'Université instituent une commission qui représente le personnel administratif, technique et de bibliothèque auprès du Rectorat.

L'existence de l'**Association du corps intermédiaire de l'Université de Neuchâtel (ACINE)** n'est pas mentionnée dans la LUNE et relève du droit privé. Malgré son statut, l'association permet l'organisation de la représentation des membres de son corps dans les différents organes de la haute école. Lors des entretiens de la visite en téléprésence, il est apparu que l'association a également un accès direct aux représentant-e-s des différentes facultés et au Rectorat.

À l'instar de l'ACINE, l'**Association des Professeur-e-s de l'Université de Neuchâtel (APUniNE)** n'est pas mentionnée dans la LUNE et relève du droit privé. L'association se donne notamment pour objectif « de débattre des enjeux auxquels l'UniNE est confrontée et de formuler, le cas échéant, des prises de position » et « de défendre les intérêts et les droits de ses membres ».

Lors de la visite en téléprésence, le Rectorat a relevé que ni l'ACINE ni l'APUniNE ne sont mentionnées dans la LUNE. Malgré cela, celles-ci ont un accès privilégié au Rectorat qui souhaite collaborer avec elles.

On peut encore relever que dans le cadre de la crise liée au coronavirus, des séances régulières d'échange par visioconférence ouvertes à tous les membres de la communauté universitaire ont été organisées par le Rectorat. Celles-ci — qui ont connu une bonne fréquentation — ont permis de prendre le pouls de la communauté, de baisser le stress et les tensions et de répondre rapidement aux questions posées.

## Au niveau des facultés

Selon l'art. 33 LUNE, chaque **Conseil de faculté** est composé :

- a) pour une moitié, de l'ensemble des professeurs et professeurs ordinaires ainsi que des professeurs assistantes et professeurs assistants ;
- b) pour l'autre moitié, de représentantes et représentants :
  - des autres membres du corps professoral ;
  - du corps intermédiaire ;
  - du corps étudiantin ;
  - du personnel administratif, technique et de bibliothèque.

Au niveau des commissions de nomination des professeur-e-s ordinaires et professeur-e-s assistant-e-s, le règlement ad hoc prévoit (art. 21 al. 2) :

Un-e représentant-e des collaborateurs ou collaboratrices de l'enseignement et de la recherche ainsi qu'un-e représentant-e des étudiants-e-s, désigné-e-s par leurs pairs, qui assistent aux séances avec voix consultative.

Lors de la visite par téléprésence, le groupe d'expert-e-s a pu constater que la représentation des différents corps est bien exercée dans les différents organes. En outre, il a pu remarquer, sur la base des discussions, que dans le cadre du travail des différents organes, l'accès paritaire aux informations est garanti à l'ensemble des membres. Toutefois, quelques personnes ont regretté la difficulté voire l'absence d'accès à certains documents, notamment aux procès-verbaux pour l'ensemble de la communauté, même si la haute école compte sur ses corps constitués pour faire circuler l'information. Il existe le souhait de pouvoir accéder à ceux-ci plus facilement, par une publication sur une plateforme interne par exemple. Le groupe d'expert-e-s estime qu'il s'agit là d'un point que l'Université de Neuchâtel peut prendre en compte pour améliorer l'information interne à l'ensemble de la communauté et formule une recommandation à ce sujet.

Le groupe d'expert-e-s estime que, de manière globale, la haute école est à l'écoute de ses composantes et que les différents corps sont effectivement et systématiquement consultés. En principe, une représentation des différents corps est prévue dans tous les organes de l'institution par le biais d'un règlement. Les exceptions à cela sont liées à la nature et la fonction des organes suivants : le Rectorat, le Conseil de l'Université et, au niveau des facultés, les décanats et les « conseils des professeurs ». De fait, le droit de participation exercé par les corps intermédiaire, étudiantin et PATB est plus faible que celui exercé par le corps professoral qui dispose en principe d'une majorité de sièges. La participation pour ces corps consiste principalement à pouvoir s'exprimer sur les questions traitées dans les différents organes et parfois influencer des décisions. Lors de la visite en téléprésence, des membres du corps intermédiaire ont, par exemple, indiqué avoir obtenu, après un premier refus, des supports d'enseignements (tablettes numériques) demandés lors d'une séance de conseil de faculté.

En conclusion, le groupe d'expert-e-s estime que les modalités de participation sont adaptées aux objectifs de la haute école. L'Université de Neuchâtel doit cependant veiller à s'assurer au-delà d'une participation formelle, de la participation réelle que le Rectorat semble sincèrement encourager.

### *Conclusion*

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

Recommandation 4 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel d'améliorer la mise à disposition systématique des procès-verbaux pour sa communauté.

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

#### *Description et analyse*

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, l'art. 7 de la LUNE fixe la contribution au respect du développement durable comme mandat à la haute école. Selon cette base légale, le développement durable fait partie intégrante de la démarche qualité et l'institution, par ses efforts, vise à satisfaire aux Objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations-Unies dans son Agenda 2030.

Le Rectorat a assigné la responsabilité du domaine du développement durable à la vice-rectrice ou au vice-recteur *Finances et accréditation*. Deux collaboratrices ou collaborateurs — travaillant chacun-e dans des domaines connexes au développement durable au sein de la haute école — sont chargé-e-s avec l'appui d'un poste à 20 % de proposer des mesures au Rectorat et de superviser les projets en matière de durabilité. Pour cela, elles ou ils sont en contact avec les différentes associations étudiantes actives dans le domaine et s'appuient sur la Commission UniD dont la fonction est le soutien de la démarche de la haute école dans le domaine du développement durable. Les quatre corps de la haute école ainsi que les quatre facultés sont représentées dans cette commission qui se réunit au moins deux fois par an. Lors des entretiens en téléprésence, les étudiant-e-s ont déclaré percevoir et apprécier les engagements de la haute école pour le développement durable. Elles et ils ont également cité les encouragements liés à la mobilité douce et les cours interdisciplinaires consacrés à la durabilité. Elles et ils ont également remarqué les différentes associations actives dans le domaine et l'implication de certains membres du corps professoral.

Les pages Web de la Commission UniD permettent de gagner une bonne compréhension de son fonctionnement. La page donne également accès à ses deux rapports annuels lesquels comprennent un bilan de l'année, mais aussi un programme et des objectifs pour l'année suivante.

Différentes initiatives liées au développement durable ont déjà été menées par l'Université de Neuchâtel. Parmi celles-ci, le rapport d'autoévaluation cite notamment les suivantes :

- Semaine durabilité menée avec l'association « La Semaine de la Durabilité à Neuchâtel » (SDNE) ;
- Mise en œuvre du cours interfacultaire « changement climatique et société » ;
- Série de cours « green Fridays » ouverts à tous ;
- Bilan Co2 ;
- Mise en œuvre de critères de durabilité pour la gestion des placements ;
- Déclaration d'engagements visant à limiter les déplacements en avion.

En considérant l'ensemble de ces actions, le groupe d'expert-e-s peut établir que les aspects économique, social et écologique du développement durable sont couverts. Toutefois, force est de constater que ce sont spécialement le développement écologiquement durable, puis ensuite le développement socialement durable qui sont pris en compte. Les aspects relatifs à l'économie — moins visibles — sont développés dans le cadre des cours « green Fridays », mais aussi dans la mise en œuvre de critères de durabilité pour la gestion des placements. Le groupe d'expert-e-s estime par conséquent que l'Université de Neuchâtel prend en compte les trois perspectives du développement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le

système d'assurance qualité intègre le développement durable. Sa mise en œuvre déléguée à deux collaboratrices soutenues par une étudiante et par la Commission UniD permet de fixer et mener à bien des objectifs annuels et un bilan annuel permet de vérifier s'ils sont atteints. Le groupe d'expert-e-s remarque également l'engagement et la contribution de certain-e-s étudiant-e-s qui encouragent la haute école à poursuivre son implication dans le développement durable.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

Comme l'indique le rapport, l'article 7 de la LUNE explicite que l'institution contribue à la démocratisation du savoir, à la promotion de l'égalité des chances. L'art. 8 de la même loi garantit l'égalité entre femmes et hommes au sein de l'institution et dispose que la haute école prenne en considération la dimension de la diversité chez les êtres humains. Il faut souligner qu'en 2018, l'Assemblée de l'Université de Neuchâtel a rédigé les statuts de l'Université entièrement au féminin (comme « la rectrice », « les étudiantes » ou « les professeures »).

Un plan d'action quadriennal fixe les objectifs de la haute école en matière d'égalité des chances. Comme l'indiquent le rapport d'autoévaluation et le « Planning égalité 2020 - Plan d'action pour la mise en œuvre de l'égalité des chances pendant la période 2017-2020 », les objectifs et les actions pour la période 2017-2020 ont été déterminés dans une démarche collaborative, impliquant le Rectorat, les décanats et les services centraux. Il est également utile d'ajouter que les quatre principaux objectifs ont été fixés suite à l'étude « Monitoring égalité » comprenant une enquête quantitative effectuée auprès de la communauté universitaire en 2015-2016, une analyse relative aux carrières académiques féminines et au développement du pourcentage de femmes dans l'institution, une analyse du contexte général et finalement une analyse SWOT. Les quatre objectifs formulés sont les suivants :

- Encouragement et soutien des carrières académiques féminines ;
- Soutien à la conciliation entre vie privée et études ou vie professionnelle ;
- Ancrage institutionnel de l'égalité des chances ;
- Promotion d'un environnement inclusif favorisant la diversité.

Le **Bureau égalité des chances**, composé de deux collaboratrices ou collaborateurs, est responsable de la mise en œuvre des trois premiers objectifs précédemment cités.

Le quatrième objectif a été confié au **Bureau social**. Deux collaboratrices ou collaborateurs sont chargé-e-s du fonctionnement de celui-ci qui délivre des services ou des renseignements relatifs au soutien financier, à la santé psychique, au logement, aux assurances sociales et maladie, au handicap, à l'intégration des étudiant-e-s étrangères et étrangers, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'au domaine juridique.

La **Commission égalité** constitue un organe de soutien et de réflexion pour la Bureau égalité. Elle est constituée de quatre représentant-e-s du corps professoral provenant de chacune des quatre facultés. Au moins un-e représentant-e de chacun des autres corps de la haute école est également présent dans la commission.

Parmi les réalisations relatives à la promotion de la diversité, figure la mise sur pied du CAS d'intégration et destiné à des personnes migrantes présentant un parcours d'asile détenant un titre universitaire. Le Rectorat a également présenté quelques mesures liées à l'égalité comme la possibilité de reprendre facilement l'ancien poste suite à une interruption de carrière pour congé de maternité ou le rapport sur l'égalité de traitement entre les candidat-e-s obligatoires pour chaque commission de nomination.

L'Université de Neuchâtel a par ailleurs mis en œuvre un outil important dans le cadre de sa politique d'égalité en matière de recrutement : la présence systématique d'une personne chargée de veiller, tout au long de la procédure, à la garantie de l'égalité des chances est assurée pour chaque groupe de nomination de professeur-e. La personne responsable de cela effectue sa tâche au moyen du « formulaire CAP »<sup>4</sup>. Un-e représentant-e des professeur-e-s impliqué-e dans le domaine de l'égalité des chances a relevé, lors de la visite sur place en téléprésence, ne pas avoir eu le souvenir dernièrement d'une procédure où elle a dû exprimer une critique. Les témoignages des membres du groupe professoral tendent à prouver que le recours à un membre représentant-e de l'égalité des chances et l'usage du formulaire CAP sont systématiques et sont bien acceptés. Du point de vue du groupe d'expert-e-s, la procédure est adéquate dans la mesure où elle est transparente et garantit l'égalité des chances.

Le corps professoral se montre (très) satisfait avec la politique d'égalité des chances de l'Université de Neuchâtel. Un-e professeur-e a en outre remarqué qu'il faut être prudent et par exemple ne pas fixer la parité des participations hommes/femmes dans les commissions, car si tel est le cas, le risque existe de charger les femmes au point de vue administratif et de les empêcher de travailler sur leurs recherches.

Le groupe d'expert-e-s a remarqué que la politique d'égalité en matière de recrutement et sa veille précédemment présentées étaient uniquement appliquées au niveau du corps professoral et pas aux autres corps comme le PATB. La personne responsable du Bureau égalité des chances a indiqué que dans le cadre du programme quadriennal se terminant en 2020, l'accent a été mis sur la problématique de la diminution de la proportion des femmes au fur et à mesure de la progression des échelons de la carrière académique. Un effort plus important devrait être effectué dans ce sens pour le PATB au cours du plan 2021-2024. En outre, elle indique que des formations brèves sont dispensées pour les personnes impliquées dans le recrutement auprès de l'Université de Neuchâtel afin de développer la compétence à écrire une offre d'emploi de manière non discriminatoire.

Lors de l'entretien de la visite en téléprésence, les étudiant-e-s ont également témoigné des efforts menés par la haute école pour l'égalité des genres à l'instar de la campagne sur le harcèlement et le sexisme. Les étudiant-e-s ont également remarqué la féminisation des noms, des titres et de l'usage du français inclusif. Par ailleurs, les étudiant-e-s en lettres ont déclaré que l'égalité est également un thème présent dans le cadre de certains cours de leur faculté. Concernant le handicap, elles et ils ont indiqué que les enseignant-e-s sont à l'écoute des besoins spécifiques liés aux différents handicaps, tant au niveau des cours que des examens. Elles et ils remarquent cependant que le Rectorat est encore « très masculin » et que l'on recense de moins en moins de femmes au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie académique.

Concernant la prise en compte des membres de la communauté universitaire souffrant d'une situation de handicap, le groupe d'expert-e-s a constaté lors des différents entretiens que l'institution encourage effectivement bien le développement de solutions ad hoc permettant une adaptation à la diversité des situations de handicap existantes. S'il existe des mesures adaptées et efficaces aux différents besoins avec, si nécessaire, adaptation efficace au niveau

---

<sup>4</sup> <https://www.unine.ch/files/live/sites/egalite/files/Ancrage/Formulaire%20CAP.pdf>

des infrastructures, en collaboration avec le Bureau hygiène et sécurité, le groupe d'expert-e-s estime toutefois qu'il manque dans ce domaine une systématisation des mesures, de leur communication et de leur suivi.

Le groupe d'expert-e-s estime que la haute école a adopté une politique de non-discrimination qu'elle applique efficacement à tous les niveaux en se basant sur un plan d'action quadriennal impliquant notamment le Rectorat. La mise en œuvre par le Bureau égalité et le Bureau social est également pertinente. Pour cette raison, il estime que la promotion exigée par le standard est bien présente, mais que la haute école peut améliorer son système en englobant davantage les deux aspects cités précédemment : une extension de sa politique d'égalité en matière de recrutement à tous les groupes de collaboratrices et de collaborateurs et un renforcement de la systématisation de la prise en compte des besoins liés au handicap.

### *Conclusion*

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

Recommandation 5 : Le groupe d'expert-e-s recommande que l'Université de Neuchâtel étende systématiquement ses actions en matière d'égalité et de prise en compte de la diversité à toute la communauté universitaire.

### **Domaine 3 : Enseignement, recherche et prestations de services**

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

### *Description et analyse*

#### **Conformité au type et principales activités**

La haute école examinée dans le cadre de ce rapport d'évaluation externe est l'Université de Neuchâtel. Son type « haute école universitaire » figure notamment dans la LUNE et correspond également à la demande d'admission à la procédure d'accréditation déposée par l'institution auprès du Conseil d'accréditation.

L'art. 23 de la LEHE précise qu'en principe l'admission au premier cycle d'études dans une haute école universitaire requiert une maturité gymnasiale.

L'article 65 LUNE fixe le cadre général pour les admissions des candidates et des candidats souhaitant étudier auprès de l'Université de Neuchâtel :

#### Art.65

<sup>1</sup> Peut être immatriculée comme étudiante ou étudiant toute personne qui est en possession d'une maturité fédérale ou d'un titre reconnu équivalent par le Rectorat ; celui-ci fixe les conditions et modalités d'immatriculation.

<sup>2</sup> Les personnes qui ne sont pas titulaires d'une maturité fédérale ou d'un titre jugé équivalent peuvent aussi être immatriculées, aux conditions fixées par le Rectorat.

Le groupe d'expert-e-s considère que l'admission des candidates et des candidats à l'Université de Neuchâtel se fait conformément aux dispositions de l'art. 23 LEHE.

L'art. 4 de l'Ordonnance de coordination LEHE indique :

<sup>1</sup> Les hautes écoles et les autres institutions du domaine des hautes écoles organisent leur offre d'études selon les cycles suivants :

a.

un premier cycle (études de bachelor), comprenant 180 crédits ;

b.

un deuxième cycle (études de master), comprenant 90 ou 120 crédits ; sont réservées d'autres exigences quant au nombre de crédits qui découlent des dispositions spéciales fixées dans des lois fédérales ou dans le droit intercantonal sur la reconnaissance des diplômes ;

c.

un troisième cycle (doctorat) dans les hautes écoles universitaires et autres institutions universitaires du domaine des hautes écoles ; l'étendue et l'organisation sont déterminées de manière indépendante par chaque institution.

<sup>2</sup> Pour le troisième cycle, les hautes écoles universitaires et les autres institutions universitaires du domaine des hautes écoles proposent aux hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques des possibilités de coopération dans un esprit de partenariat.

Le groupe d'expert-e-s considère que l'offre de cycles de l'Université de Neuchâtel correspond aux prescriptions de l'art. 4 de l'Ordonnance de coordination LEHE : la haute école offre pour chacune de ses facultés au moins un bachelor, différents masters, ainsi que la possibilité d'effectuer des doctorats. Cette offre d'enseignements est délivrée en lien avec les activités de recherche qui les nourrissent. Au-delà de l'enseignement et de la recherche, la haute école délivre des prestations de services sous la forme de mandats exécutés pour des organisations privées ou publiques et sous la forme de formations continues et postgrades, notamment CAS, DAS et MAS.

### **Conformité à ses caractéristiques et ses objectifs stratégiques**

Au niveau des caractéristiques spécifiques de la haute école, le groupe d'expert-e-s retient la taille modeste de l'institution et son ancrage cantonal. Sur la base du mandat de prestations 2019-2022, les objectifs stratégiques de la haute école sont liés à trois domaines : l'enseignement, la recherche, le rayonnement et les services à la Cité.

Tenant compte de ces caractéristiques, le groupe d'expert-e-s retient l'engagement de l'Université à satisfaire les besoins des Neuchâtelois (un des objectifs de la haute école vise à ce que l'UNINE contribue à garder au moins 50 % des étudiant-e-s neuchâtelois-es dans le canton) ; et à offrir une formation pertinente aux étudiant-e-s qu'ils et elles soient Neuchâtelois ou non, et ce, en particulier, par une offre de Master originale et ciblée. Il en va de même sur le plan de la recherche orientée vers des domaines spécifiques et prenant en compte le contexte socio-économique local.

### **Principe de liberté et d'indépendance**

Au niveau du principe de liberté et d'indépendance, l'institution est un établissement de droit public cantonal autonome, s'organisant et conduisant ses affaires elle-même, se dotant de ses statuts et décidant de l'affectation de ses moyens (art. 4 LUNE). La liberté académique est également garantie par ses bases légales (art. 5 LUNE) :

Liberté académique

**Art. 5** <sup>1</sup>La liberté de l'enseignement et de la recherche est garantie.

<sup>2</sup>Le libre choix des études est garanti.



<sup>3</sup> L'indépendance des activités d'enseignement, de recherche et de publication doit être assurée et elle doit impérativement être sauvegardée par écrit en cas d'engagements contractuels.

La haute école s'est également dotée d'un règlement en matière de respect de l'intégrité scientifique et d'un règlement concernant la valorisation de la recherche qui pose la primauté de la liberté et de l'indépendance de la recherche sur la conclusion de contrats ou d'accords de valorisation. Lors des entretiens en téléprésence, le groupe d'expert-e-s a pu se rendre que les collaboratrices et collaborateurs mettent bien en œuvre ces règlements dans le cadre de leurs activités académiques.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

#### **Évaluation périodique des activités d'enseignement**

Une procédure d'évaluation de la qualité des enseignements prévoit l'évaluation systématique de toutes les unités d'enseignement au moyen d'un nombre très limité de questions afin d'obtenir un fort taux de réponse. Le rapport d'autoévaluation mentionne :

La forme de base du questionnaire d'évaluation comporte deux affirmations par rapport auxquelles l'étudiante ou l'étudiant est invité-e à prendre position :

– Globalement, je considère cet enseignement de bonne qualité.

Oui/ Plutôt oui/ Plutôt non/ Non

– L'enseignement s'inscrit de façon cohérente dans mon plan d'études.

Oui/ Plutôt oui/ Plutôt non/ Non

Ces deux affirmations s'accompagnent d'un champ de texte destiné à recueillir d'éventuels commentaires.

Outre les enseignant-e-s, les décanats et les responsables de cursus ont accès aux données recueillies auprès des étudiant-e-s pour ces deux questions précédemment mentionnées. Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, l'Université de Neuchâtel invite ses enseignant-e-s à ajouter d'autres questions issues d'un catalogue si elles ou ils le souhaitent. À ce sujet, la haute école précise dans son rapport d'autoévaluation que les commentaires et les réponses aux questions ajoutées sont confidentielles et transmises uniquement aux enseignant-e-s. Lorsqu'un résultat problématique est identifié (sur la base de l'une des deux questions), un examen plus approfondi et un éventuel accompagnement sont proposés.

Lors de la visite en téléprésence, certain-e-s étudiant-e-s regrettent le peu de questions posées, le fait que les enseignant-e-s ne soient pas obligés d'en ajouter et que les questions supplémentaires proposées ne sont pas pertinentes. Cette vision n'est cependant pas partagée par toutes et tous : certain-e-s étudiant-e-s apprécient le bon taux de réponse permis par le peu de questions. En outre, les représentant-e-s des étudiant-e-s ont relevé que les commentaires libres ne sont rapportés qu'à l'enseignant-e et non au décanat, ce qui est regretté. Enfin, certain-e-s étudiant-e-s ont regretté le fait que l'adéquation de la charge de travail avec les crédits octroyés ne soit pas évaluée.



Dans le cadre des retours donnés lors de la visite en téléprésence, les étudiant-e-s ont indiqué que les évaluations sont globalement bien menées. En revanche, leurs modalités, notamment du point de vue des retours effectués sont très diverses selon les facultés et même à l'intérieur de celles-ci. Il apparaît qu'au sein des facultés des sciences économiques et de droit, les enseignant-e-s dégagent du temps pour l'évaluation et procèdent généralement à des retours. En Faculté des lettres et sciences humaines, la situation semble fortement différer selon qu'il s'agisse d'enseignements relatifs aux lettres ou d'enseignements en sciences humaines où les enseignant-e-s sont beaucoup plus sensibles à l'importance de l'évaluation et à la communication de ses résultats. Au niveau de la Faculté des sciences, les représentant-e-s des étudiant-e-s ont affirmé recevoir relativement peu de retours sur les évaluations. Néanmoins, celles-ci et ceux-ci ont déclaré qu'en cas de difficultés, elles et ils peuvent facilement contacter les enseignant-e-s afin de corriger de possibles problèmes. Ils ont également remarqué, sur la base des échanges avec leurs collègues des autres volées, que les enseignements évoluent suite aux évaluations effectuées. En revanche, d'autres étudiant-e-s ont expliqué avoir une difficulté à saisir l'efficacité de leurs évaluations pour le développement des enseignements. Cependant, une bonne pratique est déjà existante en Faculté des sciences économiques où certain-e-s enseignant-e-s communiquent aux étudiant-e-s les changements opérés suite aux évaluations de l'année précédente. Le groupe d'expert-e-s suggère d'étendre cette pratique à tous les enseignements et de vérifier systématiquement éventuellement par une enquête l'efficacité de ses instruments et communications en matière d'évaluation de l'enseignement.

### **Révision des cursus**

Les représentant-e-s des étudiant-e-s ont indiqué être bien impliqué-e-s dans la révision des cursus. Cela passe par la possibilité de voter sur la modification des plans d'études ou d'apporter des idées (comme la reconnaissance de l'engagement bénévole parmi les compétences transversales du plan d'études).

Au niveau de la révision des cursus, les professeur-e-s connaissent bien la procédure d'évaluation des cursus. Plusieurs d'entre elles et eux ont demandé la mise en œuvre d'une telle procédure. La collaboration avec le Bureau qualité est satisfaisante et celui-ci s'engage pour répondre aux besoins formulés par les responsables de programme comme la recherche de diplômé-e-s pour les intégrer dans une enquête. Le Bureau qualité propose également des formats adaptés à des demandes particulières par exemple un sondage adapté pour évaluer l'employabilité des diplômés en logopédie et sciences logopédiques. Ils ont également témoigné de modifications effectuées suite à ces évaluations comme l'ajout de cours pour améliorer la transition entre un bachelor et un master ou la transformation du master en mathématiques afin de mieux préparer les étudiant-e-s au travail de master.

### **Évaluation périodique des activités de la recherche**

La qualité de la recherche n'est pas évaluée, mais l'efficacité ou la productivité de la recherche le sont. Cependant comme beaucoup de recherches sont financées par le FNS, ces recherches et leurs résultats sont évalués par le Fonds. L'évaluation de la recherche au sein de la haute école inclut le nombre de fonds obtenus auprès du FNS et de l'EU. Selon certains points de vue, cela prend en compte indirectement la qualité des recherches, car si la recherche n'est pas bonne, les pourvoyeurs de fonds n'accordent plus de financements. Cette perspective n'est pas partagée par toutes et tous. Certaines et certains chercheurs estiment que cette manière d'évaluer la recherche est superficielle et que l'institution ne cherche pas à évaluer la recherche différemment pour éviter de projeter une lumière négative sur certain-e-s professeur-e-s.

Deux représentant-e-s des maîtres assistant-e-s ont déclaré que les procédures d'évaluation ne livrent pas une information utile pour la recherche : il n'y a pas de retour sur l'habileté à attirer des fonds, par exemple. D'autres représentant-e-s du corps intermédiaire ont confirmé devoir lister leurs activités de recherche à la fin de chaque année, mais sans obtenir de retours. Cela

empêche les collaboratrices et les collaborateurs de pouvoir obtenir un *feedback* quant aux résultats de leurs efforts en termes de recherches pour le rayonnement de l'institution : « *en recherche, on navigue à vue, notamment pour ce qui est publicisation.* » Enfin, certaines et certains chercheurs ont relevé le défi d'évaluer de manière adaptée la recherche pour des domaines très différents.

### Évaluation périodique des services

Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, les programmes de formation continue — l'activité essentielle relative aux services de la haute école — font l'objet d'une évaluation systématique. Cette activité est du ressort des responsables de formation. Le Bureau Qualité s'assure quant à lui de la mise en œuvre des évaluations et fournit un soutien si souhaité (pour l'évaluation ou d'éventuelles mesures de suivi).

#### *Conclusion*

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

Recommandation 6 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel de veiller à vérifier régulièrement l'efficacité de ses procédures d'évaluation des enseignements.

Recommandation 7 : Le groupe d'expert-e-s recommande de compléter les procédures d'évaluation périodique des activités de recherche de manière à renforcer la dimension formatrice de ces évaluations, en particulier pour le corps intermédiaire.

Standard 3.3. : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.
--

#### *Description et analyse*

Comme établi dans son rapport d'autoévaluation, le SAQ de l'Université de Neuchâtel comprend un outil de veille de sa conformité aux Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015).

Le groupe d'expert-e-s estime sur la base du rapport d'autoévaluation et de la visite en téléprésence que l'Université de Neuchâtel se conforme, globalement, aux principes et objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. Pour ce qui est de la dénomination des titres et la perméabilité des formations dans le système suisse, une nouvelle ordonnance est entrée en vigueur dès janvier 2020 (l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses du 1er janvier 2020), remplaçant les Directives de Bologne de la Confédération. Les titres délivrés par l'Université de Neuchâtel sont globalement conformes à cette ordonnance.

Le groupe d'expert-e-s émet cependant une réserve quant à la promotion de la mobilité. À ce niveau, le Rectorat indique qu'il existe environ 250 accords liés à la mobilité, principalement en Europe. Il relève qu'il y a plus d'étudiant-e-s qui viennent que d'étudiant-e-s qui partent en mobilité. La mobilité est également possible pour les membres du corps professoral. Un-e professeur-e a indiqué que la mobilité fonctionne et avoir eu plusieurs échanges avec la ou le responsable de la mobilité, la ou le responsable du Service académique, le service juridique et le Rectorat pour l'organisation d'échanges d'étudiant-e-s. Au niveau des étudiant-e-s, celles-ci et ceux-ci ont témoigné que les séjours en mobilité en ou hors de Suisse sont encouragés. Toutefois, la structure et les spécificités de certaines voies d'études rendent cela parfois difficile. C'est le cas en droit en raison des matières nationales du droit importantes à prendre pour les étudiant-e-s, mais aussi dans d'autres filières en raison du profil d'études particulier qui

rend difficile l'accès à une offre correspondant à l'étranger. Au niveau de la mobilité suisse, notamment BENEFRRI, les retours des étudiant-e-s ont montré des expériences très différentes selon les facultés. Ainsi, dans une des facultés, la mise en place de l'échange et son suivi se sont révélés complètement insatisfaisants alors que dans une autre, le tout s'est avéré excellent. Enfin, le groupe d'expert-e-s remarque — tout en relevant que le standard ne l'exige pas — qu'il n'existe pas de stratégie d'internationalisation ou de mobilité à l'échelle globale de la haute école. A cet égard, Le groupe d'expert-e-s suggère à l'Université de Neuchâtel de davantage intégrer les thèmes de la mobilité et plus largement de l'internationalisation à son système d'assurance de la qualité en évaluant la pertinence d'adopter une stratégie globale pour ces thématiques.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

#### **Critères d'admission**

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation, le cadre général pour les immatriculations auprès de l'Université de Neuchâtel est constitué par les art. 65-67 de la LUNE. Le règlement des admissions complète le dispositif en précisant notamment les conditions d'admission pour les différents cycles d'études, les motifs de refus d'immatriculation, les changements de voies d'études et les modalités d'exmatriculation. Le Bureau des immatriculations intégré au Service académique est responsable de la mise en œuvre de ces dispositions.

Comme relevé dans l'analyse du standard 3.1, le groupe d'expert-e-s considère que l'admission des candidat-e-s à la haute école est menée conformément aux dispositions de l'art. 23 LEHE relatives au type de haute école universitaire à laquelle appartient l'Université de Neuchâtel.

#### **Critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes**

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation, le cadre général pour l'évaluation des apprentissages est donné par les règlements d'études et examens émis par les facultés pour leurs différents programmes. Au cours de la visite, il a été signalé qu'une évaluation de la qualité de mise en œuvre des évaluations est réalisée dans certaines facultés. En outre les règlements d'études suivent la Directive du Rectorat concernant la création et la modification de règlements et de plans d'études. L'ensemble des règlements d'étude et d'examen, applicables à l'ensemble de la haute école ou de manière spécifique à une faculté ou à l'un de ses programmes, sont consultables sur le site Web de l'institution sous un même onglet bien visible. Par conséquent, le groupe d'expert-e-s retient que les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

### *Conclusion*

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

## Domaine 4 : Ressources

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

### *Description et analyse*

#### **Personnel**

Selon le rapport d'autoévaluation, l'évolution du personnel fait l'objet d'un suivi mensuel effectué par le Rectorat. Par ailleurs, de nouveaux outils permettant de suivre de manière plus détaillée l'évolution du personnel et ses incidences budgétaires sont en cours de mise en œuvre.

Les expert-e-s remarquent en particulier l'attention accordée à une prévision à long terme des fonds disponibles pour assurer la pérennisation de postes en particulier pour les professeur-e-s.

#### **Infrastructures**

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation, deux sites regroupent la majorité des instituts et des services : UniLac (Faculté des Lettres et sciences humaines, Faculté de Droit, Faculté des sciences économiques) et UniMail (Faculté des Sciences). Dans le cadre d'une stratégie visant à réduire le nombre de sites afin de renforcer les échanges interdisciplinaires et interfacultaires, un nouveau bâtiment sera érigé à UniLac en 2026 afin d'y installer différents instituts de la FLSH disséminés en ville. L'utilisation des bâtiments à long terme est assurée par un système de baux. Au niveau des bibliothèques, l'Université de Neuchâtel compte une bibliothèque pour chacune des quatre facultés ainsi que neuf bibliothèques spécialisées, en principe rattachées à des instituts.

#### **Ressources financières**

Dans son rapport d'autoévaluation, la haute école distingue trois principaux types de revenus :

- les ressources publiques (subventions cantonales, intercantionales et fédérales) ;
- les fonds de tiers utilisés pour des projets de recherche et des mandats de prestation ;
- les dons qui constituent la fortune de l'Université.

Les ressources publiques représentent un pan important du financement de la haute école. En 2019, le Canton de Neuchâtel assurait 37 % du budget de la haute école et les contributions basées sur la LEHE et l'accord intercantonal universitaire 34 %. Pour cette raison, il est pertinent de préciser que depuis 2017, le financement de la haute école par le Canton de Neuchâtel passe par la conclusion d'un mandat d'objectifs quadriennal et la mise à disposition d'une enveloppe quadriennale. En outre, il est donné à la haute école la possibilité de constituer un fonds de compensation et un fonds d'innovation, deux outils améliorant sa flexibilité financière.

Au niveau de la transparence de la provenance, de l'affectation et des conditions du financement, le rapport d'autoévaluation précise notamment les faits suivants :

- le Rectorat adopte le budget et les comptes de l'Université (LUNE art. 19, al.6) ;
- les comptes sont approuvés par le Conseil de l'Université (LUNE art. 16 al.3) ;
- les comptes sont audités chaque année par le Contrôle cantonal des finances (CCFI) ;

- les rapports d'activité et de gestion présentent annuellement les états financiers et les ressources humaines de la haute école.

L'Université est dotée :

- d'un règlement sur la gestion financière ;
- d'un règlement concernant les fonds de tiers de l'Université ;
- d'un règlement sur les fonds de compensation et d'innovation ;
- d'un règlement concernant la valorisation de la recherche ;
- d'une directive concernant l'utilisation des fonds overheads.

Le groupe d'expert-e-s en conclut que l'Université de Neuchâtel et sa collectivité responsable présentent les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

#### **Nomination**

La LUNE définit les procédures de nomination du personnel pour les différents corps de la Communauté universitaire composant le personnel.

Selon la LUNE (art. 48), les membres du corps professoral sont nommés par le Rectorat sur proposition de la faculté concernée et sont titulaires d'un doctorat ou d'un titre jugé équivalent.

Les Statuts de l'Université contiennent des précisions sur le statut et le cas échéant la nomination des différents types de membres du corps professoral.

Le Règlement concernant la procédure de nomination des professeures et des professeurs ordinaires et des professeurs assistant-e-s précise le déroulement de la première phase d'engagement (les premières quatre années) et décrit l'ensemble de la procédure, de la définition de la nature du poste à créer ou à repourvoir à la nomination par le Rectorat.

Au terme de la procédure de nomination, une Commission de surveillance des procédures de nomination prévue par la LUNE (art. 49) intervient pour contrôler l'adéquation de la procédure aux dispositions légales et réglementaires. Les avis et les recommandations de la commission sont mis à disposition des facultés.

Selon la LUNE (art. 60), les membres du corps intermédiaire sont nommés sur proposition de la faculté ou de l'unité d'enseignement et de recherche intéressée par la rectrice ou le recteur.

La LUNE définit la procédure de nomination du personnel pour le PATB. Elle indique notamment que ses membres sont nommés par la rectrice ou le recteur (art. 69 al.2), qu'ils ont

un statut de droit public et qu'ils sont soumis à la loi sur le statut de la fonction publique sauf dispositions contraires (art. 69 al.3).

### **Évaluation du corps professoral**

Le Règlement concernant l'évaluation des professeures et professeurs ordinaires, des professeures et professeurs assistant-e-s et des chargées et chargés de cours traite de l'évaluation périodique de ces trois catégories de membres du corps professoral.

Après leur confirmation, les professeur-e-s sont tenu-e-s de réaliser un rapport concernant leurs activités tous les six ans. Cette procédure mise en œuvre depuis 2018 est l'occasion pour les doyen-ne-s et le Rectorat de mener un dialogue constructif avec chaque professeur. Le cas échéant, des objectifs de développement sont fixés. Les professeur-e-s et les doyen-ne-s rencontré-e-s par les expert-e-s ont souligné malgré leur réticence initiale tout l'intérêt de cette procédure. Le groupe d'expert-e-s partage ce point de vue et encourage l'université de Neuchâtel à poursuivre ses efforts en la matière.

### **Évaluation du corps intermédiaire**

L'évaluation des membres du corps intermédiaire se réalise notamment à l'occasion de leurs activités d'enseignement ou dans certains départements ou certaines équipes par des entretiens annuels, mais aucune procédure systématique n'est mise en place, en particulier pour ce qui concerne la recherche. Ceci a été regretté par certain-e-s collaboratrices et collaborateurs qui attendraient davantage de soutien au développement de leur carrière par une meilleure orientation des doctorant-e-s et par un soutien au développement de carrière pour les plus avancé-e-s. Le groupe d'expert-e-s rejoint ce point de vue et proposera une recommandation à cet égard au standard 4.3.

### **Évaluation du PATB**

La Directive concernant les évaluations de fonctions du PATB porte sur l'évaluation des différentes fonctions du PATB et vise à compléter le système d'évaluation des fonctions de l'État de Neuchâtel afin de tenir compte des métiers et compétences spécifiques à une université. À l'instar des pratiques de l'administration cantonale neuchâteloise, une procédure d'évaluation annuelle est prévue et s'effectue pour les membres du PATB.

### *Conclusion*

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

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

### *Description et analyse*

Comme établi dans le rapport d'autoévaluation, différents dispositifs sont mis en œuvre afin de soutenir le développement de carrière du personnel de l'Université de Neuchâtel.

**Au niveau de la relève académique**, ceux-ci se basent notamment sur les programmes de la Conférence Universitaire de Suisse Occidentale (CUSO) et de swissuniversities. Par ailleurs, la haute école participe également, pour ses doctorant-e-s, aux frais de déplacements et de participation aux conférences. Dans le cadre de sa Charte du doctorat, l'Université de Neuchâtel indique notamment qu'elle s'engage à « valoriser la formation doctorale au sein de

l'institution, auprès de la communauté scientifique et, dans la mesure de ses moyens, auprès de futurs employeurs. » Le Centre de carrière est également ouvert aux doctorant-e-s, sans pour autant que la carrière des doctorant-e-s soit proprement son activité principale. Une page du site Web du Centre est consacrée aux doctorant-e-s.<sup>5</sup> L'Université de Neuchâtel projette la mise en œuvre courant 2021 d'un Bureau du doctorat destiné à soutenir les doctorant-e-s dans leur carrière. Enfin, il convient d'ajouter que la haute école offre la possibilité d'être engagé-e comme professeur-e assistant-e avec pré-titularisation conditionnelle. Il est ainsi possible, après une période probatoire de quatre ans, de devenir professeur-e ordinaire. A ce niveau, la visite en téléprésence a permis d'identifier le besoin du corps intermédiaire d'être d'avantage suivi par des évaluations périodiques formatives pouvant les soutenir pour le développement de leur carrière.

**Au niveau du corps professoral confirmé**, les possibilités de développement de carrière sont principalement fondées sur les congés scientifiques.

Plus globalement, le Support Recherche et Innovation (SRI) soutient l'ensemble des membres du personnel académique pour l'obtention d'instruments d'encouragement de carrières et l'obtention de fonds tiers. Il existe également une offre de formation relative à la pratique de l'enseignement, des ateliers et des pauses pédagogiques sont organisés par le SEP (support Enseignement et Pédagogie) et les enseignant-e-s ont accès aux offres de formation du RCFE (Réseau romand de Conseil, Formation et Évaluation).

**Au niveau du PATB**, les expert-e-s ont constaté lors de la visite en téléprésence que la mobilité interne est encouragée. Cela se traduit notamment par le fait que les candidats internes sont toujours reçus en entretiens lors de la mise au concours d'un poste. En outre, la Directive concernant la formation continue du personnel administratif, technique et de bibliothèque (PATB) de l'Université explicite que la haute école soutient la formation continue de son personnel ayant un contrat de durée indéterminée et plus de deux ans de collaboration avec l'institution. Dans ce cadre, l'Université de Neuchâtel peut prendre en charge en argent ou en temps des formations certifiantes jusqu'à un montant maximal de 10 000. - CHF. Le personnel engagé sur des fonds tiers a uniquement accès à des formations non certifiantes.

Au niveau global, le groupe d'expert-e-s ajoute que l'offre de cours de langue et d'informatique (telle que la bureautique) est accessible à l'ensemble du personnel de l'Université de Neuchâtel. Tous ces aspects sont soulignés positivement par les expert-e-s.

### *Conclusion*

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

Recommandation 8 : Le groupe d'expert-e-s recommande de systématiser l'évaluation des membres du corps intermédiaire afin de soutenir le développement de leur carrière en prenant en compte les activités d'enseignement et les activités de recherche.

---

<sup>5</sup> <https://unine.ch/carriere/home/pour-les-doctorant-e-s.html>



## Domaine 5 : Communication interne et externe

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

### *Description et analyse*

Au niveau de la publication de la stratégie d'assurance de la qualité, le site Web de la haute école permet facilement, par l'onglet « stratégie », d'accéder aux deux documents suivants : « Vision stratégique 2027 » (et son résumé) et « Plan d'intentions 2018-2021 » (et son résumé).

Sur la même page Web, le paragraphe suivant est consacré à la stratégie en matière d'assurance qualité :

Le développement du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel occupe une place centrale dans le plan d'intentions 2018-2021.

L'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel doit permettre de décrire la qualité de ses prestations sur la base de critères clairement définis et au moyen de procédures reconnues comme pertinentes tant par les personnes qui travaillent à offrir ces prestations que par celles qui en bénéficient.

Elle doit également permettre de mesurer la qualité des prestations à l'aune des standards de qualité en vigueur dans le paysage suisse des hautes écoles (figurant dans l'Ordonnance d'accréditation LEHE).

Elle doit enfin inclure la mise en place d'actions destinées à maintenir et à améliorer la qualité des prestations, ainsi qu'un suivi régulier de ces actions et la possibilité de les ajuster en fonction de leurs effets.

Le document « Vision stratégique 2027 » aborde plusieurs aspects de l'assurance qualité. Toutefois, c'est vraiment dans le plan quadriennal d'intentions actuel 2018-2021 que la stratégie de la haute école en matière de qualité occupe une place importante. Celui-ci décrit les objectifs suivants :

Mise en place d'un système de tableaux de bord

Objectif : développer le pilotage grâce à l'utilisation systématique de tableaux de bord pertinents pour adopter de bonnes pratiques et prendre des décisions judicieuses

Promotion du développement durable

Objectif : poursuivre une démarche de développement durable exigeante et cohérente

Mise en œuvre des recommandations AAQ

Objectif : prendre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences qui permettront d'obtenir l'accréditation AAQ<sup>6</sup>

Culture qualité

Objectif : renforcer la culture qualité sur l'ensemble des activités de l'Université pour offrir des prestations de haut niveau

La stratégie de l'Université de Neuchâtel pour atteindre chacun de ses objectifs est également brièvement présentée.

---

<sup>6</sup> Le groupe d'expert relève que l'AAQ ne délivre pas d'accréditation mais que celle-ci est décidée par le Conseil suisse d'accréditation.



Au niveau des dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité, le système d'assurance qualité est présenté dans un flyer également disponible sur le site Web de la haute école. Outre la description de ce qu'est un SAQ, la brochure présente les objectifs du système d'assurance qualité de l'Université de Neuchâtel, son fonctionnement et la distribution des responsabilités. Par ailleurs, le Bureau qualité communique régulièrement sur les nouveautés en matière d'assurance qualité et de procédures qualité par différents canaux :

- courriel ;
- site Web ;
- newsletter mensuel interne « Trait d'Union » ;
- séances des conseils de facultés ;
- rencontres avec les doyen-ne-s de chaque faculté chaque année ;
- autres rencontres ;
- Commission Qualis.

Outre ces dispositifs de communication utilisés régulièrement, le Bureau qualité lance des actions plus ponctuelles et ciblées à l'instar de celle fondée sur quinze épisodes d'une newsletter et sur une vidéo pour la préparation de la procédure d'accréditation institutionnelle.

Le groupe d'expert-e-s a eu l'occasion d'aborder régulièrement l'aspect de la connaissance des résultats des processus de l'assurance qualité. À ce sujet, il a remarqué qu'une large majorité des actrices et des acteurs de la haute école, notamment les représentant-e-s du corps professoral et du corps étudiantin perçoivent la mise en œuvre d'amélioration suite à des procédures d'assurance qualité comme les évaluations de cours ou de cursus.

Cependant comme déjà remarqué sous le standard 1.3., le groupe d'expert-e-s a pu se rendre compte lors de la visite en téléprésence que dans leur ensemble les membres PATB ne connaissent pas vraiment le SAQ.

### *Conclusion*

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

Recommandation 9 : Le groupe d'expert-e-s recommande de concevoir une communication à propos du SAQ qui permette d'atteindre plus efficacement les membres du PATB.

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

### *Description et analyse*

Le rapport d'autoévaluation indique notamment que le Service académique publie plusieurs brochures de présentation, dont le Guide des études, un document présentant l'ensemble des formations et des diplômes offerts par l'Université de Neuchâtel. Selon le rapport, ce document est mis à jour chaque année et est complété par d'autres documents tels qu'un guide pratique destiné aux étudiant-e-s et une plaquette de présentation.

Le groupe d'expert-e-s estime que le Guide des études est effectivement actualisé chaque année. Le document délivre des informations prioritairement adressées aux futurs étudiant-e-s en cursus de bachelor ou de master et à leurs familles. Dans une première partie, les informations portent sur la vie, le sport, la culture à l'Université de Neuchâtel mais également la vie de la Ville, les aspects liés aux études tels leur structure, les cours de langues, les formes d'enseignement, les études à temps partiel, la mobilité, les conditions et les délais d'inscription

sont également abordés. La seconde partie du document est consacrée aux quatre facultés à leurs programmes d'études (bachelors et masters). Pour chaque faculté, une première page est consacrée à un court descriptif de la faculté, un aperçu des études, des méthodes d'enseignement et des objectifs. Il s'ensuit une énumération des titres décernés ; puis pour chaque titre une présentation avec le nom du titre, le nombre de crédits ECTS et le nombre de semestres prévus, la langue d'enseignement puis de nouvelles informations plus qualitatives à adapter en fonction du programme.

Sur le site Web de l'Université de Neuchâtel, l'onglet « Formation » délivre de manière structurée des informations relatives aux bachelors, aux masters, aux masters en anglais, aux cursus interdisciplinaires, au doctorat, à la formation continue, à l'université du troisième âge, à l'apprentissage du français, au centre de langues, à la mobilité, aux plans d'études et un accès aux différentes brochures.

Le site Web donne également accès à des documents institutionnels comme les rapports d'activité et les rapports de gestion. Le groupe d'expert-e-s estime que ces documents contribuent à la diffusion d'informations objectives sur les activités de la haute école.

Enfin, le site Web donne accès à de nombreuses informations pratiques utiles à toute personne intéressée à l'Université de Neuchâtel et à ses activités. Le groupe d'expert-e-s estime que cette information est bien structurée et présentée de manière ergonomique. Un seul petit bémol peut être formulé à ce sujet : l'absence d'une information relative à l'égalité de droits et de faits ainsi que celle relative à l'accessibilité de l'institution pour les personnes handicapées.

En conclusion, le groupe d'expert-e-s estime que la haute école publie régulièrement — chaque année — une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes offerts. Par ailleurs, le reste de l'information est actuelle et présentée de manière pertinente.

### *Conclusion*

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

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

### **Points forts :**

Le groupe d'expert-e-s reconnaît que la stratégie de l'Université de Neuchâtel en matière d'assurance qualité et le système qu'elle décrit est relativement complet. Il reconnaît que celui-ci sert de manière cohérente la vision d'une université qui se caractérise par sa pertinence et que celle-ci est clairement communiquée. Cette stratégie qualité et le système qu'elle construit sont fondés sur une analyse régulière de son bon fonctionnement et de ses effets. Cette analyse a conduit à une auto-évaluation qui lui paraît adéquate, les faiblesses identifiées correspondent largement aux constats des expert-e-s. Ce qui valide son plan d'action.

L'Université de Neuchâtel a procédé à une analyse de la pertinence de son SAQ qui a été adapté pour correspondre à la LUNE.

Le SAQ semble soutenir efficacement la gouvernance de l'université en la dotant de nombreux processus et outils pour l'ensemble des acteurs et actrices. À cet égard des moyens de communication, des guidelines, des checklists ou tableaux de bord sont déjà réalisés et effectifs ou en voie de développement. Certains soutiennent déjà le développement des personnes, des enseignements ou des programmes.

Des objectifs clés en matière de durabilité et d'égalité sont fixés et le SAQ est conçu pour servir leur développement. Enfin, les ressources financières et humaines de l'université sont déployées avec un souci de la pérennité et d'efficacité.

Par un effort de communication et de promotion important, la Haute École a réussi à sensibiliser une grande partie de sa communauté au sujet de son Système d'Assurance Qualité.

De manière générale, tous les corps sont représentés dans tous les organes de l'institution (droits de participation définis dans les règlements respectifs) pour les matières qui rejoignent leurs prérogatives. L'Université de Neuchâtel est à l'écoute de ses composantes : elle consulte ses différents corps effectivement et systématiquement, et cela même en temps de crise.

Tous les corps sont impliqués dans le développement du SAQ, même si dans les faits l'implication de représentant-e-s des étudiant-e-s et du PATB représente un défi.

Les procédures de nomination sont claires, rigoureuses et transparentes. Elles prennent en compte les enjeux liés à l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre femmes et hommes.

#### **Points à améliorer :**

Le SAQ devrait s'étendre plus explicitement à la gouvernance des facultés, notamment en leur fournissant les données nécessaires et poursuivre le développement des instruments de contrôle et d'aide à la décision.

L'Université de Neuchâtel devrait chercher à davantage impliquer les membres du PATB dans son SAQ et à leur fournir l'accès aux données soutenant cette participation.

L'évaluation de la recherche devrait être renforcée au bénéfice des collaborateurs et collaboratrices scientifiques afin de soutenir le développement de leur carrière.

L'efficacité des instruments d'évaluation de l'enseignement devrait être régulièrement vérifiée.

La haute école devrait étendre sa politique d'égalité en matière de recrutement à tous les groupes de collaboratrices et de collaborateurs et renforcer la prise en compte des besoins liés au handicap.

## **6 Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité**

### Standard 1.2

Recommandation 1 : Le groupe d'expert-e-s recommande de renforcer les instruments de contrôle interne et d'aide à la décision.

### Standard 1.3

Recommandation 2 : Le groupe d'expert-e-s recommande de concevoir un dispositif permettant de rendre pertinente l'inclusion des membres du PATB dans le développement du SAQ.

### Standard 2.2

Recommandation 3 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel de développer son SAQ de manière à s'assurer de la fourniture de toutes les données utiles à tous les groupes d'acteurs, y compris les facultés.

#### Standard 2.3

Recommandation 4 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel d'améliorer la mise à disposition systématique des procès-verbaux pour sa communauté.

#### Standard 2.5

Recommandation 5 : Le groupe d'expert-e-s recommande que l'Université de Neuchâtel étende systématiquement ses actions en matière d'égalité et de prise en compte de la diversité à toute la communauté universitaire.

#### Standard 3.2

Recommandation 6 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Neuchâtel de veiller à vérifier régulièrement l'efficacité de ses procédures d'évaluation des enseignements.

Recommandation 7 : Le groupe d'expert-e-s recommande de compléter les procédures d'évaluation périodique des activités de recherche de manière à renforcer la dimension formatrice de ces évaluations, en particulier pour le corps intermédiaire.

#### Standard 4.3

Recommandation 8 : Le groupe d'expert-e-s recommande de systématiser l'évaluation des membres du corps intermédiaire afin de soutenir le développement de leur carrière en prenant en compte les activités d'enseignement et les activités de recherche.

#### Standard 5.1

Recommandation 9 : Le groupe d'expert-e-s recommande de concevoir une communication à propos du SAQ qui permette d'atteindre plus efficacement les membres du PATB.

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

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Neuchâtel du 24 août 2020 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 1er au 3 décembre 2020, le groupe d'expert-e-s propose à l'intention de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'Université de Neuchâtel sans conditions.



## **Section D**

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

11 mai 2021



Neuchâtel, le 11 mai 2021 KS/FG/VF/ml

Monsieur Dr. Christoph Grolimund  
Directeur  
Agence suisse d'accréditation  
et d'assurance qualité (AAQ)  
Effingerstrasse 15  
3001 Berne

**Procédure d'accréditation de l'Université de Neuchâtel : prise de position du rectorat sur les rapports des expertes et experts ainsi que de l'AAQ**

Monsieur le directeur, cher Monsieur,

Kilian Stoffel  
Rectorat  
kilian.stoffel@unine.ch  
+41 32 718 10 25

Le rectorat de l'Université de Neuchâtel (UniNE) a pris connaissance des rapports de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) ainsi que du groupe d'expertes et experts, et il les remercie pour leur travail rigoureux et constructif. Il se réjouit des pistes d'amélioration suggérées ainsi que de la proposition d'accréditation sans conditions.

**Rapport des expertes et experts**

Le rectorat juge le rapport des expertes et expert d'excellente qualité et apprécie particulièrement les références multiples, non seulement au rapport d'auto-évaluation et aux documents fournis par l'UniNE, mais également aux entretiens menés lors de la visite. Cette manière de structurer le rapport permet au rectorat d'obtenir un retour précieux de la communauté universitaire sur l'ensemble du système d'assurance qualité (SAQ), pondéré par le regard critique des expertes et experts. Elle facilite la compréhension des recommandations formulées et atteste du sérieux du travail d'investigation et d'analyse qui a été mené. Le rapport constitue un document important pour l'UniNE, auquel le rectorat se référera régulièrement au cours des années à venir.

Le rectorat se réjouit de la proposition des expertes et experts d'accréditer l'UniNE sans conditions. Il est satisfait de constater la convergence générale entre, d'une part, les constats et le plan d'action figurant dans le rapport d'autoévaluation de l'UniNE, et d'autre part, l'analyse et les recommandations formulées par le groupe d'expertes et experts. Le rectorat a pris note des recommandations portées à son attention et à propos desquelles il souhaite formuler les commentaires suivants :

1. De manière générale, les recommandations rejoignent les préoccupations de l'UniNE ainsi que ses objectifs, comme en témoigne le plan d'action figurant à la fin du rapport d'auto-évaluation. C'est particulièrement le cas concernant les recommandations 1 et 3 – renforcer les instruments de contrôle interne et d'aide à la décision, fournir l'ensemble des données pertinentes aux groupes concernés, ainsi que 2 et 9 – impliquer davantage le PATB, améliorer la communication auprès du PATB.
2. Le rectorat juge pertinentes les recommandations 7 et 8 consacrées plus spécifiquement à la relève académique. Une analyse approfondie de l'appréciation du parcours doctoral et post-doctoral va être menée prochainement et permettra de cibler des mesures concrètes pour soutenir le développement de carrière du corps intermédiaire. Le rectorat estime que l'idée de retravailler les procédures d'évaluation périodique pour les rendre plus formatrices et pour les exploiter en tant qu'outils de

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Rectorat

Secrétariat  
Fbg de l'Hôpital 41  
CH-2000 Neuchâtel  
Tél : +41 (0)32 718 10 20  
messagerie.rectorat@unine.ch

www.unine.ch

soutien au développement de carrière des membres du corps intermédiaire constitue une piste intéressante. Il demandera donc qu'une réflexion sur l'amélioration du caractère formateur des évaluations périodiques soit menée dans le cadre de cette analyse approfondie.

3. Le rectorat rejoint également le groupe d'expertes et experts concernant la recommandation 5, et partage l'opinion selon laquelle la prise en compte systématique des besoins liés aux situations de handicap doit être développée et les actions en matière d'égalité étendues. Un projet pour renforcer le monitoring de l'égalité est actuellement piloté par le Service des ressources humaines et constitue une première étape pour définir les domaines d'actions prioritaires en matière d'égalité. La question de la prise en compte des situations de handicap a en outre été intégrée au plan d'action Égalité des chances de l'UniNE soumis dans le cadre du prochain programme P-7 de swissuniversities.
4. Concernant la recommandation 6 – veiller à vérifier régulièrement l'efficacité des procédures d'évaluation des enseignements, le rectorat tient à souligner que des efforts significatifs ont été déployés ces dernières années pour améliorer le suivi des résultats et faire en sorte que la procédure garantisse effectivement l'amélioration continue des enseignements. Il concède néanmoins que la procédure d'évaluation est encore perfectible et il va réfléchir à la manière de mesurer le retour aux étudiantes et étudiants effectué par les enseignantes et les enseignants ainsi que les effets sur la qualité de l'enseignement. Le rectorat relève qu'il dispose aussi d'instruments visant à assurer l'efficacité de la procédure, mais sans doute trop récents pour avoir déployé pleinement leurs effets. D'une part, les instructions aux responsables de cursus, doyennes ou doyens en cas de problème ont été précisées à partir de la nouvelle loi de 2017. En outre, la procédure d'évaluation périodique mentionnée dans le cadre de l'évaluation de la recherche porte également sur l'évolution, durant la période considérée, des résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiantes et les étudiants. Cette procédure a été introduite dans la loi de 2017 avec un délai de deux ans pour la définir et l'initialiser, ce qui implique que les premières évaluations périodiques ont été lancées en 2019 et les premiers dossiers traités en 2020. L'ensemble des professeurs et professeurs aura connu un tel entretien à l'horizon 2025-2026.
5. Concernant la recommandation 4 – améliorer la mise à disposition systématique des procès-verbaux pour sa communauté, le rectorat souhaite émettre une réserve. Il juge problématique la mise à disposition systématique de l'intégralité des procès-verbaux à la communauté universitaire. Les mécanismes de prise de décision impliquent que certains sujets restent confidentiels durant la phase préparatoire qui mène aux consultations et/ou aux décisions. La confidentialité doit aussi pouvoir être de mise selon la nature de certaines délibérations. Si tous les PV sont publiés, des sujets sensibles risquent de ne plus faire l'objet d'échanges dans les séances qui devraient leur être dédiées, de sorte qu'au final la communication et l'implication des parties seront péjorées. Le rectorat a néanmoins l'intention d'analyser dans quelle mesure des PV d'entités qui actuellement ne sont pas publiés pourraient l'être, mais aussi de réfléchir à la façon d'améliorer la communication des décisions prises par les organes dont les PV ne peuvent pas être publics.

#### Proposition d'accréditation de l'AAQ

Le rectorat estime que la procédure s'est déroulée de manière totalement satisfaisante et dans de bonnes conditions, ce qui compte-tenu de la situation pandémique de 2020 était un véritable défi. Le rectorat se réjouit que l'AAQ appuie la recommandation des expertes et experts d'accréditer l'UniNE sans conditions. Il partage l'avis concernant l'importance des deux points sur lesquels l'AAQ souhaite attirer son attention. Le rectorat souhaite formuler les remarques complémentaires suivantes à propos de ces deux points :

1. Concernant le retour aux étudiantes et étudiants sur les résultats des évaluations des enseignements, une recommandation à ce sujet a effectivement été émise lors de l'audit 2013-2014 (recommandation 12 – garantir au niveau des facultés et de l'institution le retour effectif aux étudiantes et étudiants des résultats des évaluations des enseignements). Depuis lors, un ensemble de mesures ont été mises en œuvre



pour systématiser les évaluations et en faire un instrument incontournable pour l'amélioration continue des enseignements. Chaque semestre, les enseignantes et enseignants reçoivent notamment un message qui les encourage à discuter des résultats des évaluations avec les étudiantes et étudiants. Le rectorat concède que la valorisation de cette bonne pratique ne garantit pas que ce retour soit fait de façon systématique et convient de la nécessité de veiller à une communication généralisée du résultat des évaluations. Dans cette optique, le résultat global de la procédure d'évaluation des enseignements de l'automne 2020 a fait, en mars dernier, l'objet d'une communication à l'ensemble de la communauté universitaire en plus de l'information ciblée pour les personnes concernées. Cette communication sera réitérée chaque semestre. Comme indiqué plus haut, le rectorat va également réfléchir au développement d'un outil de mesure du retour aux étudiantes et étudiants effectué par les enseignantes et enseignants.

2. Concernant l'implication des parties prenantes, le rectorat partage l'opinion de l'AAQ selon laquelle il s'agit d'une problématique transversale et importante. Des développements sont prévus, comme en témoigne le plan d'action qui figure dans le rapport d'auto-évaluation. Le rectorat relève qu'il faudra déterminer si les critiques des membres de la communauté universitaire relatives à l'implication des parties prenantes relèvent de faiblesses dans la gouvernance ou plus simplement d'une connaissance insuffisante des possibilités d'implication. En outre, il n'est pas impossible que les conditions particulières imposées par la pandémie de coronavirus durant l'année 2020 aient influé sur la perception des membres de la communauté. Le rectorat considère une amélioration de la communication comme premier levier d'action. Outre le renforcement des plateformes d'échange existantes (notamment les réunions rectorat-décanat et la commission Qualis), il s'agira d'insister sur le fait que le SAQ ne se résume pas à des procédures pour garantir la qualité des activités d'enseignement et de recherche, mais qu'il est intégré au fonctionnement de l'UniNE dans son ensemble et concerne de ce fait l'ensemble des corps.

En conclusion, le rectorat estime que la procédure d'accréditation a permis d'ausculter le SAQ de l'Université dans toutes ses dimensions et de sensibiliser la communauté universitaire à l'importance de la qualité. Rien que pour cela, l'exercice peut être considéré comme réussi. Le fait que cet exercice débouche en plus sur une proposition d'accréditation sans conditions, doublée de recommandations pertinentes pour l'amélioration continue du SAQ de l'Université, constitue un retour à la hauteur de ses attentes.

En vous remerciant de la suite qui sera donnée à la procédure et en espérant que sa prise de position sera favorablement reçue, le rectorat de l'Université de Neuchâtel vous adresse, Monsieur le directeur, cher Monsieur, ses salutations distinguées.

**Au nom du rectorat**



Kilian Stoffel  
 Recteur



AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

