

Examen sommaire de la Qualité

Mécanismes d'assurance qualité relatifs à l'enseignement et à la recherche de l'Université de Genève

Rapport du Comité de visite de l'OAQ

21 mars 2004

1 - Description du processus d'examen des mécanismes d'assurance qualité de l'Université de Genève

Le processus d'examen des mécanismes d'assurance qualité de l'Université de Genève (UNIGE) s'est déroulé en deux étapes : l'examen du rapport d'autoévaluation de l'Université, suivi d'une visite à l'établissement¹. Le rapport d'autoévaluation a été reçu au moment approprié, c'est-à-dire environ un mois avant la visite, ce qui a permis à chacun des experts d'en faire une analyse approfondie. Les experts se sont rencontrés la veille de la visite pour échanger sur leur perception du rapport et préparer les rencontres. Ils ont, en particulier, relevé un certain nombre de points à approfondir au cours de la visite.

Le rapport d'autoévaluation a été rédigé par un groupe de cinq personnes : le secrétaire général, l'adjoint à la recherche, l'adjointe à la formation et évaluation, le vice-recteur au personnel et à la recherche et la vice-rectrice aux étudiants et à la planification. L'adjointe à la formation et évaluation a réalisé un travail important en constituant un document de base très détaillé en partant d'une trame discutée préalablement au sein du groupe de travail désigné pour ce projet dont l'adjointe à la formation et évaluation était la coordinatrice. Le texte de base a été travaillé par les membres de ce groupe, puis discuté au Rectorat et soumis aux doyens des Facultés. Ce rapport, qui doit beaucoup à l'adjointe à la formation et évaluation, est toutefois l'œuvre d'un travail commun réalisé pendant une période de changement à la direction de l'Université. Ce contexte explique sans doute que malgré des diagnostics parfois sévères, le rapport ne comporte pas de plans d'action qui soient en lien direct avec les faiblesses trouvées. L'adhésion au diagnostic varie d'ailleurs selon les personnes.

La visite s'est déroulée dans une atmosphère de cordialité. Les personnes rencontrées ont répondu avec bonne volonté aux questions qui leur étaient posées. Le dialogue a été à la fois intéressant et instructif. Il a permis aux experts de clarifier certains points du rapport

¹ Le Comité de visite était composé de M. Luis Ferrer i Caubet, recteur, Universitat Autònoma de Barcelona; M. José-Ginés Mora, professeur et directeur, "Centre for Higher Education Management (CHEM)", Universidad Politécnica de Valencia; Mme. Andrée Sursock, Secrétaire générale adjointe, Association européenne de l'université; M. Jacques L'Écuyer, président, Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du Québec, qui dirigeait le Comité.

d'autoévaluation et d'approfondir leur connaissance de l'Université, de sa dynamique interne et de son contexte. La liste des personnes rencontrées apparaît en annexe. Le Comité veut les remercier de leur ouverture et de leur disponibilité.

2 - Les mécanismes d'assurance qualité à l'UNIGE

A) Enseignement

L'UNIGE ne s'est pas donné une définition claire de ce qu'elle entend par la qualité de l'enseignement. Elle reconnaît qu'elle « relève d'un processus dynamique qui interroge, analyse et ajuste les pratiques institutionnelles » et qu'elle « dépend de plusieurs facteurs dont il faut analyser le rôle et l'effet ». Ces facteurs sont les ressources humaines, l'organisation et la conduite des enseignements, les programmes et curricula, les innovations pédagogiques, le soutien aux étudiants et les ressources logistiques. Prenant pour acquis que l'enseignement sera de qualité si chacun de ces facteurs est de qualité, l'UNIGE a développé un certain nombre de mesures pour s'assurer de leur qualité, les principales étant des exigences quant aux qualifications pédagogiques des enseignants, qualifications à démontrer au moment des engagements ou des renouvellements, des programmes de formation pédagogique des enseignants et des procédures d'évaluation de la qualité des enseignements.

La Loi sur l'Université de Genève (art. 42) prévoit que les procédures de nomination du corps professoral évaluent les aptitudes pédagogiques des candidats. Cette évaluation est laissée aux facultés, instituts et écoles. Les procédures à utiliser pour effectuer cette évaluation et le poids à accorder aux aptitudes pédagogiques ne sont pas précisés. Le rapport d'autoévaluation indique seulement que toutes les unités « portent une attention importante à l'excellence dans l'enseignement ». Le choix des moyens est laissé aux unités.

La Loi de l'Université prévoit aussi (art. 48) que dans le cadre des procédures de renouvellement, les enseignants fassent état de leurs compétences pédagogiques par

l'intermédiaire d'un rapport circonstancié. Encore ici, l'appréciation des prestations pédagogiques revient aux facultés, qui peuvent utiliser les procédures qu'elles jugent appropriées. Le poids accordé à cette démonstration dans la décision de renouveler n'est pas précisé, mais l'Université peut formuler des conditions au renouvellement, dont celle de prendre des moyens pour améliorer les prestations d'enseignement.

Diverses mesures sont en place pour aider les professeurs à s'améliorer sur le plan pédagogique. Il y a d'abord l'offre de cours de formation pour les enseignants. Ces cours sont offerts dans le cadre du Réseau Romand de Conseil, Formation et Évaluation pour l'enseignement supérieur (RCFE), réseau formé par l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et les Universités de Genève et Lausanne. Ces cours paraissent de plus en plus populaires. Trois cent soixante-quatorze (374) personnes, en provenance de ces trois établissements, y ont participé en 2002-2003. Les enseignants ont aussi accès aux services du Secteur Formation et Évaluation pour évaluer leur enseignement et diagnostiquer les améliorations possibles. Le Secteur offre aussi un volet de formation à la pédagogie universitaire. Récemment, l'UNIGE a créé le *Centre e-Learning* qui offre un soutien technologique et pédagogique aux enseignants recourant aux technologies de l'information et des communications. À la Faculté de Médecine, l'Unité de développement et de recherche en éducation médicale (UDREM) a pour mission de soutenir les efforts de la Faculté pour garantir un enseignement et une évaluation de qualité.

Au cours des dernières années, l'UNIGE s'est dotée de procédures d'évaluation des enseignements par les étudiants. Ces procédures ont été développées à l'instigation du Rectorat qui a demandé que soit mise en place une démarche d'évaluation, laissant aux facultés l'entière responsabilité d'en définir la méthode, la fréquence et les enseignements évalués. Selon les directives données, l'évaluation doit être volontaire et garantir l'anonymat des réponses et la confidentialité des résultats. L'évaluation se fait par un questionnaire auprès des étudiants. Dans la plupart des facultés, le Secteur Formation et Évaluation apporte son concours dans la confection et l'analyse de ce questionnaire. Sur réception des résultats, les enseignants sont invités à faire un retour aux étudiants dans une perspective de dialogue sur les moyens d'améliorer les prestations d'enseignement. Après

avoir été strictement volontaire, le processus d'évaluation des enseignements s'est généralisé. Cette phase de généralisation, terminée en 2001, a conduit à la mise en place de plusieurs démarches systématiques d'évaluation au sein des facultés. Certaines facultés (Médecine et Sciences économiques et sociales) ont d'ailleurs développé leur propre système d'évaluation des enseignements auquel tous les enseignants sont soumis.

L'évaluation des programmes et des curricula est encore peu développée. Elle se fait sur une base volontaire à l'instigation des responsables de programme. Il n'y a pas actuellement de cadre précis pour ce type d'évaluation, mais certaines facultés ont dans le passé réalisé des évaluations de filière pour s'assurer de la valeur de leurs programmes. Cela s'est fait avec le concours du Secteur Formation et Évaluation en procédant par autoévaluation et examen par des experts externes. Actuellement, avec la réforme des études universitaires entreprise dans le cadre du processus de Bologne, les facultés ont suspendu ce type d'évaluation. Elle prévoit de les reprendre pour faire un premier bilan des changements apportés par la mise en œuvre de cette réforme. Une initiative mérite d'être mentionnée, celle de la Faculté de Médecine qui a profité de la réforme du curriculum pour revoir en profondeur ses méthodes d'enseignement.

Les écoles doctorales de création récente, en collaboration avec les Universités de Lausanne et Neuchâtel, constituent un cas particulier. Se définissant « comme des offres de formation structurée qui ont lieu pendant le programme doctoral afin de contribuer à l'acquisition et au perfectionnement de compétences de recherche », elles sont à certains égards assimilables à de réels programmes de formation. Une première évaluation de leur fonctionnement a déjà été réalisée. Un bilan complet sera réalisé au terme des trois premières années de fonctionnement.

Il convient aussi de mentionner que l'implantation du processus de Bologne donne actuellement lieu à une réflexion en profondeur devant amener une transformation globale de l'enseignement. En collaboration, les Universités de Genève, Lausanne et Neuchâtel ont défini un cadre de travail et des principes de base. Mais l'UNIGE veut profiter de cette réforme pour revoir l'agencement des formations et repenser la manière de concevoir des

études universitaires, notamment les relations entre enseignants et étudiants. Une commission interfacultaire a été créée pour examiner les aspects académiques de cette réforme et son impact sur l'offre de formation. Le Secteur Formation et Évaluation assume une fonction de coordination. Chaque faculté est à l'œuvre pour réformer ses cursus d'études.

Enfin, toujours dans la perspective d'offrir un enseignement de qualité, l'UNIGE offre une série de mesures d'appui aux étudiants, mesures pour faciliter leur intégration à l'Université, le déroulement de leurs études et leur insertion professionnelle. Ces mesures favorisent le maintien d'un bon climat d'étude et aident l'étudiant dans son cheminement scolaire. En ce sens, elles apportent une contribution importante à la qualité de l'enseignement.

B) Recherche

La Faculté de Médecine s'est donné, au cours des dernières années, des moyens d'évaluer les performances en recherche de ses unités et d'en utiliser les résultats pour mieux soutenir ses chercheurs et planifier le développement de cette mission. Partant du fait que les activités de recherche sont évaluées aux diverses étapes de leur réalisation, octroi de subventions, publications, brevets, cette Faculté a élaboré le système MIMOSA qui prend en compte les différents indicateurs associés à ces évaluations pour évaluer la valeur des activités de recherche des individus, groupes, services et départements de la Faculté. À partir de ces données, une classification des départements est développée qui sert à déterminer l'attribution budgétaire à laquelle ils auront droit. D'autres facultés se sont montrées intéressées par le système MIMOSA et envisagent de l'adopter. Le Rectorat s'est fixé pour objectif d'en étendre progressivement l'utilisation à l'ensemble de l'Université.

L'Université s'est aussi donné un certain nombre de mesures pour soutenir une recherche de qualité : définition de priorités de développement, soutien aux pôles d'excellence, formation de chercheurs, etc. Il faut noter, en particulier, la mise en place récente du Secteur Recherche, rattaché au Rectorat, dont la mission est de mettre en œuvre la

politique du Rectorat et de soutenir les facultés dans la conduite de leurs politiques respectives en matière de recherche.

3 - Analyse des processus d'assurance qualité de l'UNIGE

Avant de procéder à une analyse détaillée des mesures d'assurance qualité de l'UNIGE, le Comité de visite veut faire ressortir quelques caractéristiques de cette Université. Ces caractéristiques lui ont paru importantes pour bien comprendre son système d'assurance qualité, en faire une analyse adéquate et faire des commentaires et recommandations adaptés à sa réalité.

Une première caractéristique s'est rapidement imposée au Comité de visite : la décentralisation poussée de l'UNIGE. Les facultés, écoles et instituts jouissent, en effet, d'un très grand degré d'autonomie. Un tel mode de fonctionnement n'est pas exceptionnel, mais il s'accompagne habituellement de politiques cadres et de procédures globales que le Recteur a charge de faire respecter. De telles politiques et procédures ne semblent pas avoir été développées à l'UNIGE où ce sont plutôt les traditions, l'histoire, la culture et les valeurs qui constituent le principal ciment unissant les différents éléments de l'Université.

Ce mode de fonctionnement paraît avoir amené les facultés, écoles et instituts à se développer en vase clos, adoptant chacune des règles, procédures et politiques particulières. Au cours de la visite, rares sont les personnes qui ont pu décrire ou discuter de ce qui se passe hors de leur faculté, voire de leur unité. Le Comité de visite a eu l'impression que, pour plusieurs, l'enseignement est l'affaire privée du petit groupe constituant une unité et même des enseignants pris un à un. Rarement le Comité a senti une prise en charge collective de l'Université, de la qualité de ses programmes et de ses diplômes.

Au cours de la visite, le Comité a cependant noté une certaine évolution dans ce mode de fonctionnement avec la mise en place d'un plan de développement évolutif présenté par objectifs (et non plus par facultés comme cela se faisait auparavant) et relié à la

« Convention d'objectifs » prévue par la Loi sur l'Université. La « Convention d'objectifs » faisant l'objet d'un contrat passé avec l'État de Genève, il est permis de croire que le plan de développement qui lui est relié aura valeur de cadre et de phare pour toute l'Université. Cela est de bon augure pour l'avenir.

Une autre caractéristique importante de l'UNIGE est l'importance qu'elle accorde à la recherche dans sa mission. « *L'excellence par la recherche* », voilà un slogan qu'on a souvent mentionné au cours de cette évaluation. L'Université de Genève conçoit l'excellence de la recherche comme une base indispensable à un enseignement de qualité. Elle en tient compte dans ses orientations stratégiques pour soutenir des pôles d'excellence, promouvoir des collaborations inter-universitaires ou encore donner une place importante à la recherche lors de la sélection de ses enseignants et pour la formulation de leurs cahiers des charges. L'Unige estime nécessaire une prochaine étape conduisant à une évaluation plus généralisée et systématique des performances comparées au plan national et international, elle entend valoriser davantage les résultats obtenus et développer encore son ouverture internationale en matière de recherche. L'importance qu'elle accorde à la recherche explique sans doute les efforts considérables entrepris pour mieux l'évaluer et la valoriser.

Par contre, au niveau de l'enseignement, les efforts de l'UNIGE pour bien évaluer ses enseignements et en rendre compte sont encore timides. Dans plusieurs unités, les mécanismes d'assurance qualité sont encore embryonnaires. À l'instigation du Rectorat, des progrès ont certes été accomplis, mais beaucoup reste à faire pour que l'UNIGE collectivement puisse témoigner de son souci de la qualité de son enseignement par des mécanismes et des mesures efficaces et crédibles.

◇ *Dispositions légales et réglementaires*

La Loi de l'UNIGE contient des dispositions précises en matière d'assurance qualité. Ces dispositions se retrouvent principalement dans les compétences du Rectorat qui « met en place les processus d'évaluation des enseignements, des filières de

formation et des unités d'enseignement et de recherche » (art. 74). En outre, comme on l'a déjà signalé, la Loi de l'Université prévoit que les membres du corps professoral doivent faire état de leurs compétences pédagogiques au moment de leur engagement (art. 42) et de leur renouvellement (art. 48).

Dans la plupart des cas, la mise en application de ces dispositions relève des facultés et il n'y a pas de cadre général ou de règlement universitaire qui permettrait au Rectorat d'intervenir pour exiger des mesures plus efficaces ou des processus plus rigoureux. Jusqu'à maintenant, le Rectorat s'en est tenu à un rôle d'orientation, proposant des valeurs, des principes et des objectifs généraux. Mais l'Université ne s'est pas donné de moyens efficaces de s'assurer que ces objectifs et ces politiques sont appliqués avec rigueur. Comme le disait l'une des personnes rencontrées en parlant des anciens plans quadriennaux : « c'était une sorte de catalogue des souhaits, sans réelle coordination ». La situation paraît en voie de changement avec un nouveau mode de planification, mais il faudra que le Rectorat ait les moyens nécessaires pour veiller à ce que les plans et politiques de l'Université soient mis en application. Il doit, en particulier, être en mesure de garantir que l'Université dispose d'un processus efficace d'assurance qualité et, en conséquence, doit pouvoir intervenir auprès des Décanats lorsque nécessaire.

Certains développements récents laissent voir la volonté du Rectorat de jouer un rôle plus actif en matière d'assurance qualité. Ainsi, au cours des dernières années, on a mis en place un service central de soutien à l'enseignement, le Secteur Formation et Évaluation, qui a développé une expertise remarquable lui permettant de jouer un rôle efficace dans la définition de la politique d'évaluation et dans l'aide apportée aux facultés pour réaliser leurs projets. De même, on a inscrit dans la Loi de l'Université le principe de l'évaluation, lequel devrait être bientôt suivi d'une charte de l'évaluation. Enfin, le Rectorat peut compter sur une Commission de l'enseignement pour l'aviser notamment sur les questions liées à l'évaluation de l'enseignement.

Ces développements représentent des étapes importantes dans la mise en place d'un système d'assurance qualité à l'échelle de l'UNIGE. Il faudra cependant aller plus loin. Ainsi, le rapport d'autoévaluation « déplore ... l'absence de document de référence qui précise les orientations prises et formalise le cadre de travail ». Il ajoute « si le mode d'organisation privilégie un tissage des compétences et des groupes de travail, on peut reprocher à cet aménagement sa complexité et une certaine inertie ... ». Le Comité de visite endosse cette appréciation. Il estime que l'UNIGE doit pallier cette lacune, définir un cadre général d'assurance qualité et donner au Rectorat les moyens d'intervention nécessaire pour garantir la qualité de ses enseignements et de ses diplômes.

◇ *Assurance qualité et stratégie de développement de l'UNIGE*

Le rapport d'autoévaluation et la visite ont permis au Comité de constater qu'il existe bien une volonté au sein de l'UNIGE d'assurer un enseignement de qualité et de valoriser cet aspect de la mission de l'Université. Mais comme cela a déjà été dit, cette volonté ne s'est pas encore traduite dans une stratégie précise. Certes, il existe des initiatives très valables, mais compte tenu de leur caractère décentralisé, on ne peut y voir une stratégie globale destinée à assurer un enseignement de la meilleure qualité possible. Ainsi l'évaluation de l'enseignement, qui en principe est obligatoire depuis 1999, est mise en œuvre de façon très inégale selon les facultés au point que, parmi les personnes rencontrées, certaines ignoraient qu'il s'agissait d'une obligation. Si l'évaluation de l'enseignement se faisait de façon systématique en suivant un cadre valable à l'échelle de l'Université, il s'agirait d'un premier pas vers une stratégie globale d'assurance qualité, premier pas qui devrait être accompagné d'autres éléments, comme des mesures de suivi des résultats, pour en faire une stratégie efficace à l'échelle de l'UNIGE.

Par ailleurs, une stratégie d'amélioration des prestations d'enseignement n'est toujours qu'un élément d'un plan d'ensemble visant à améliorer continuellement la qualité de l'enseignement. D'autres composantes touchant les programmes et les

filières doivent s'y ajouter, car un programme de formation est plus que l'addition de cours. En ce sens, l'évaluation des filières et des programmes qui a pour but de s'assurer de la pertinence et de la cohérence des activités d'apprentissage est un élément essentiel d'une stratégie plus globale d'assurance qualité. Encore ici, une expertise fort valable existe au sein du Secteur Formation et Évaluation, mais aucun cadre ni aucune politique n'ont encore été développés à ce sujet.

Sur le plan de la recherche, par contre, le Comité de visite tient à souligner les efforts déjà réalisés par la Faculté de Médecine pour évaluer ses prestations en ce domaine et utiliser les résultats pour gérer avec efficacité le développement de ses activités. Dans ce cas, bien entendu pour la seule Faculté de Médecine, il s'agit d'une véritable stratégie. L'UNIGE espère voir d'autres facultés suivre l'exemple de la médecine. Le Comité l'y encourage.

◇ *Implications des étudiants et des enseignants*

Il est difficile de dégager des tendances globales quant à l'implication des étudiants et des professeurs dans les mécanismes d'assurance qualité. D'une part, la mise en place de mécanismes d'assurance qualité est relativement récente et n'est pas encore totalement généralisée; d'autre part, ces mécanismes sont décentralisés et n'ont pas été développés également et de la même façon dans toutes les unités de l'UNIGE. Quelques tendances existent néanmoins. Ainsi, les étudiants sont très généralement impliqués dans l'évaluation des prestations d'enseignement de leurs professeurs puisqu'ils sont invités à remplir un questionnaire. Dans certains cas, ils sont consultés au moment de l'engagement ou du renouvellement des professeurs. Enfin, ils participent aux commissions de l'enseignement où se discutent les orientations à donner à l'enseignement universitaire.

En ce qui concerne les professeurs, leur préoccupation à l'égard de la qualité de leur enseignement est variable. Certains n'ont pas attendu la mise en place de mécanismes d'assurance qualité pour pratiquer l'évaluation sur une base volontaire.

D'autres y sont venus plus tardivement. On note cependant un intérêt grandissant pour l'amélioration de l'enseignement. En témoigne le nombre toujours plus élevé d'enseignants se prévalant des activités de formation pédagogique offertes par le Réseau Romand de Conseil, Formation et Évaluation.

◇ *Mesures d'assurance qualité*

Les principales mesures d'assurance qualité sont celles décrites précédemment : évaluation des compétences pédagogiques des enseignants au moment de leur engagement ou de leur renouvellement, évaluation des prestations d'enseignement et évaluation de la recherche. Ces mesures sont sous la responsabilité des facultés. La visite a permis de constater qu'elles sont appliquées avec une rigueur très inégale d'une faculté à l'autre.

Selon les personnes rencontrées, l'évaluation des compétences pédagogiques des professeurs au moment de l'engagement et du renouvellement ne se fait pas systématiquement. Par exemple, ce ne sont pas toutes les facultés qui exigent que les candidats démontrent leur aptitude dans le cadre d'une leçon probatoire ou apportent les preuves de leur compétence pédagogique au moment du renouvellement de leur engagement, par exemple par un portfolio. Mais surtout, comme le souligne le rapport d'autoévaluation, « la prise en compte des compétences pédagogiques vient bien après l'évaluation des compétences de recherche lors des nominations ou renouvellement de postes ». Enfin, tant les personnes rencontrées que le rapport d'autoévaluation reconnaissent que l'incitation à renforcer les exigences pédagogiques au moment de l'engagement ou du renouvellement reste faible.

Il en est de même de l'évaluation des enseignements. Certaines facultés, Médecine et Sciences économiques et sociales, exigent que tous les enseignements soient systématiquement évalués, d'autres ne le demandent pas. Au total, selon un rapport de mars 2002, c'est moins du quart des cours qui seraient évalués. Ce taux est

maintenant en croissance rapide, ce qui porte à croire que de plus en plus de facultés incitent leurs enseignants à faire évaluer leur enseignement. L'exploitation des résultats reste cependant très faible. Seulement le tiers des enseignants évalués effectueraient le retour prévu aux étudiants. Dans la plupart des cas, les enseignants ont seuls la responsabilité de l'utilisation des résultats. Même si de toute évidence l'évaluation des enseignements a sensibilisé nombre de professeurs aux préoccupations pédagogiques, voire en a incité plusieurs à se prévaloir des activités de formation offertes par le Réseau Romand de Conseil, Formation et Évaluation, le rapport d'autoévaluation estime qu'il faut maintenant placer le développement de l'évaluation « sous le signe de l'exploitation des résultats ».

Comme on l'a déjà signalé, l'UNIGE ne procède pas à l'évaluation systématique de ses programmes et de ses filières. Lorsque de telles évaluations ont eu lieu, cela s'est fait à la demande des responsables de programme en partenariat avec le Secteur Formation et Évaluation et avec recours à des experts externes. Cela s'est fait surtout pour les programmes post grades axés vers la pratique. Il n'y a cependant pas de cadre général pour ce genre d'évaluations. Actuellement, compte tenu de la mise en place du processus de Bologne, l'évaluation des filières est suspendue. Elle pourrait reprendre à un rythme plus important en 2004-2005.

L'évaluation de la recherche initiée à la Faculté de Médecine paraît en voie de développement, certaines facultés ayant montré leur intérêt. Le Rectorat souhaite que cette procédure soit généralisée, en faisant au besoin les adaptations requises, mais au moment de la visite, aucune autre faculté ne se l'était encore appropriée.

◇ *Diffusion des résultats*

Compte tenu des mesures adoptées au regard de la qualité de l'enseignement, mesures qui, pour l'essentiel, touchent l'enseignant et sont de création récente, il n'est pas étonnant que peu de diffusion ait été donnée aux résultats des évaluations. Un bilan de l'évaluation de l'enseignement a été fait en 2001. Il montre que le

nombre d'enseignants évalués est en progression, mais que le pourcentage touché est très variable selon les facultés. Le bilan donne aussi le taux global de satisfaction des étudiants au regard de l'enseignement. Ainsi, les deux tiers des étudiants se disent très satisfaits de leurs professeurs. Le Comité ignore la diffusion donnée à ce bilan.

D'autres informations sont disponibles sur certaines mesures, par exemple le nombre d'enseignants inscrits à des activités de formation pédagogique, les résultats d'accréditation. De même, l'Université a rendu publiques des informations sur ses performances en recherche. Ces informations ont été obtenues en 2002 dans le cadre d'une étude du Centre d'études de la science et de la technologie de Berne.

◇ *Système d'information*

L'UNIGE travaille actuellement au développement d'un système d'information de grande envergure : le système SI-UNIGE. Il s'agit de « conceptualiser, développer et intégrer toutes les composantes du système d'information de manière à comprendre l'ensemble des processus et données nécessaires à l'accomplissement des activités de l'Université : enseignement, recherche, service à la cité, gestion ». Ce système améliorerait encore les bases de données existantes déjà fort intéressantes.

◇ *Impact*

Il existe peu de données qui permettraient de mesurer l'impact réel des mesures d'assurance qualité de l'UNIGE. Dans la plupart des cas, elles sont d'implantation récente, appliquées sur une base volontaire et sans faire l'objet d'un suivi systématique. Dans ce contexte, il est peu probable que des effets significatifs soient observés à court terme. Néanmoins, l'introduction de l'évaluation des enseignements paraît avoir conscientisé les professeurs à la nécessité de se préoccuper de la pédagogie, voire d'améliorer leur enseignement, ce qui expliquerait l'augmentation du nombre d'enseignants fréquentant les activités de

perfectionnement pédagogique. Il est cependant encore trop tôt pour mesurer l'impact sur la qualité des prestations des enseignants. Des bilans de l'évolution du degré de satisfaction des étudiants au regard des prestations des enseignants permettraient peut-être de juger de l'impact des évaluations de l'enseignement.

En ce qui concerne l'évaluation des filières, le rapport d'autoévaluation est muet sur les suites qui leur ont été données. Tout au plus indique-t-il que ces évaluations ont conduit à améliorer la formation dispensée et à prendre des décisions sur le développement des programmes.

L'évaluation de la recherche à la Faculté de Médecine a donné lieu à des mesures concrètes et à la mise en place d'outils permettant d'engager une stratégie de développement. À partir des indicateurs retenus, les départements sont classés les uns par rapport aux autres et une attribution budgétaire correspondante à leur performance leur est versée. Cette façon de faire encourage les unités les plus performantes, mais ne stimule qu'indirectement les autres.

◇ *Évaluation des mesures*

Les mesures systématiques d'assurance qualité étant très jeunes, elles n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation complète. Cependant, certaines mesures sont régulièrement évaluées, c'est le cas des activités de perfectionnement pédagogique. De même, à l'évaluation de l'enseignement, est intégrée une dimension de suivi et d'évaluation globale. En fait partie, le Bilan réalisé en 2002. C'est le cas aussi des Écoles doctorales créées pour améliorer l'encadrement des doctorants qui ont fait l'objet d'une évaluation de parcours. Enfin, certaines mesures d'appui aux étudiants sont évaluées.

4 - Forces et faiblesses du système d'assurance qualité

Le système d'assurance qualité de l'UNIGE est encore jeune. Il repose en bonne part sur la force de persuasion du Rectorat, sur le travail remarquable accompli par le Secteur Formation et Évaluation, et sur la bonne volonté des facultés. Certaines d'entre elles, en particulier la Faculté de Médecine, ont manifesté beaucoup de leadership et développé des mécanismes efficaces d'assurance qualité tant en matière d'enseignement que de recherche. Il y a lieu de reconnaître le travail réalisé au sein de ces facultés.

Le Comité tient aussi à souligner les progrès importants dans l'évaluation de l'enseignement. Après une phase pilote, l'évaluation de l'enseignement s'est graduellement généralisée. Même si la croissance a été inégale selon les facultés, il y a lieu de reconnaître l'ouverture des professeurs et leur intérêt grandissant pour la qualité de leur enseignement. Le Comité note particulièrement l'intérêt que présente le retour aux étudiants qui est demandé à l'enseignant évalué. Il s'agit là d'une mesure qui donne un poids particulier au processus d'évaluation. Il faut souhaiter qu'elle se généralise.

Le Comité a aussi noté l'intérêt croissant que suscitent les activités de formation pédagogique. Il y voit le signe d'une préoccupation grandissante à l'égard des questions pédagogiques.

Le Comité de visite déplore cependant que les mesures en vigueur pour assurer la qualité de l'enseignement ne soient pas plus systématiques. Cela est vrai en particulier des moyens pris pour démontrer la compétence en enseignement lors des engagements et des renouvellements. La tenue d'une leçon probatoire ou de son équivalent et la présentation d'un portfolio, élaboré à partir des évaluations des étudiants et des suivis qui y ont été donnés au moment du renouvellement, devraient être normalement exigées. De même, l'évaluation des prestations d'enseignement devrait toucher tous les enseignants et se faire à un rythme raisonnable pour éviter d'en banaliser l'usage, mais suffisant pour générer des améliorations constantes et soutenues de la qualité de l'enseignement. Ces évaluations pourraient aussi prendre en compte d'autres facteurs tels les taux d'abandon et de réussite.

Enfin, dans tous les cas, il faut regretter que les mesures appliquées ne comportent pas de suivis systématiques pour corriger les lacunes et améliorer les prestations.

Il reste cependant qu'un système d'assurance qualité ne saurait reposer sur une série de mesures volontaires, aussi bien intentionnés soient ceux à qui elles s'adressent. Il doit permettre à l'Université de s'assurer qu'elle offre un enseignement de la meilleure qualité possible et de garantir la valeur de ses diplômes face à la société. On ne peut dire que le système actuel d'assurance qualité de l'UNIGE satisfasse à ces objectifs. L'UNIGE possède certes des moyens susceptibles de contribuer à l'amélioration continue de la qualité des prestations d'enseignement, mais il lui manque un cadre et des mesures globales qui lui permettraient de s'assurer de la qualité de ses programmes et de ses filières et d'intervenir lorsque nécessaire. C'est là la principale lacune du système d'assurance qualité de l'UNIGE.

L'évaluation des programmes et des filières constitue un élément essentiel d'un système d'assurance qualité. Elle permet de s'assurer que les objectifs sont pertinents par rapport aux besoins et aux exigences de la discipline et du marché du travail, et d'un niveau comparable à ceux de programmes équivalents offerts dans d'autres universités du pays ou de l'étranger. Elle permet aussi de s'assurer que les cours sont bien en relation avec les objectifs du programme et qu'ils sont élaborés et agencés de façon à susciter un développement optimal de l'étudiant. Elle permet enfin de vérifier que les ressources sont adéquates et utilisées efficacement. Une telle évaluation comporte habituellement deux phases : une autoévaluation réalisée selon un processus et des critères que l'université détermine, et une visite d'experts externes chargés de valider le rapport d'autoévaluation et de conseiller l'institution.

Dans le contexte actuel caractérisé par la mise en place du processus de Bologne, par l'accélération des échanges de tout ordre entre les universités et par la compétition entre elles, il est essentiel que l'UNIGE amorce au plus tôt une réflexion à ce sujet, réflexion qui devrait la conduire à développer un cadre général d'évaluation de ses filières. L'UNIGE, dans le cadre de son Secteur Formation et Évaluation, a déjà développé une expertise intéressante sur cette question. Elle pourra s'en inspirer dans le développement d'un

processus et de critères qui soient adaptés à sa culture et à sa situation et puissent être appliqués à l'échelle de l'institution.

5 - Recommandations

Prenant en compte les remarques précédentes, le Comité de visite formule à l'UNIGE les recommandations suivantes :

- 1 - Mettre en place un cadre général d'évaluation des programmes et des filières applicables à toutes les unités de l'Université et à tous les cycles d'enseignement (bachelor, master, doctorat). Un tel cadre devrait prévoir les objets et critères d'évaluation, le recours à des experts externes et la périodicité des évaluations. Il devrait aussi préciser la diffusion à donner aux résultats de ces évaluations.
- 2 - Étendre à tous les enseignants l'évaluation des prestations d'enseignement et améliorer le suivi à donner à ces évaluations en généralisant le retour aux étudiants et en assurant une meilleure prise en compte des résultats dans le processus de renouvellement des engagements.
- 3 - Étendre à toutes les facultés les évaluations de la recherche.

6 - Conclusion

Au terme de cette évaluation, le Comité de visite en arrive aux conclusions suivantes au regard des exigences de base de l'OAQ.

En raison de leur caractère volontaire et de l'absence d'un processus systématique d'évaluation des programmes et des filières, le Comité estime que les mécanismes d'assurance qualité de l'UNIGE ne sont pas suffisamment rigoureux pour lui permettre d'assurer la qualité de l'enseignement dispensé, même si les mesures en vigueur contribuent à son développement. De plus, toujours en raison de leur caractère volontaire,

mais surtout en raison de la décentralisation de leur application, il ne peut conclure que ces mécanismes sont systématiques et globaux. Pour ces raisons et malgré les progrès réalisés au cours des dernières années, le Comité estime que les mécanismes d'assurance qualité de l'UNIGE ne satisfont pas encore aux exigences de l'OAQ.

Le Comité note cependant l'intérêt de certaines mesures en vigueur, en particulier celles liées à l'évaluation des prestations d'enseignement et plus encore l'évaluation de la recherche en vigueur à la Faculté de Médecine. Il est confiant que l'UNIGE saura rapidement ajuster ses mécanismes d'assurance qualité pour qu'ils satisfassent pleinement aux exigences de l'OAQ.

Liste des personnes rencontrées

- Prof. André Hurst, Recteur
- Prof. Louisette Zaninetti, Vice-rectrice, Étudiants, Planification
- Prof. Peter Suter, Vice-recteur, Personnel, Recherche
- D^f Stéphane Berthet, Secrétaire général
- D^f Nicole Rege Colet, Adjointe à la formation et à l'évaluation
- M. Claus Haessig, Adjoint au projet science, vie et société, Secteur recherche
- M. Arnaud Bisetti, Étudiant, Faculté de médecine
- M. Roch Ogier, Étudiant, Faculté de médecine
- M^{me} Anne-Sophie de Haller, Association des étudiants en sciences économiques
- M^{me} Annette Heimlicher, Association des étudiants en sciences économiques
- M^{me} Clémence Corminboeuf, Diplômée de la Faculté des sciences
- M^{me} Catia Attanasio, Diplômée de la Faculté des sciences
- M. Stéphane Kueffer, Association des étudiants en sciences économiques
- M^{me} Marie-Christine Maier, Diplômée de la Faculté de droit
- Prof. Nu-Viet Vu, Faculté de médecine, Membre de la Commission de l'enseignement
- Prof. Michel Hottelier, Faculté de droit, Directeur du Département du Droit constitutionnel
- M^{me} Delphine Gross, Assistante, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Membre du Conseil de l'Université
- M. Jean-Luc Falcone, Assistant, Centre d'informatique, Membre du Conseil de l'Université
- D^f Jean-François Balavoine, Conseiller aux études, Faculté de médecine
- D^f Geneviève Billeter, Chargée de l'égalité