

Rapport d'observation

Audit de la qualité - OAQ 2013-2014  
Université de Neuchâtel

Juin 2014

## Introduction

Dans le cadre d'une entente signée entre l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) et la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, j'ai eu l'opportunité de participer en tant qu'observatrice à l'audit de la qualité de l'Université de Neuchâtel qui « consiste en l'examen périodique des systèmes d'assurance qualité pour l'enseignement, la recherche et les prestations de services correspondantes des hautes écoles universitaires publiques ».<sup>1</sup> Ainsi j'ai pu observer les travaux au cours de la prévisite le 9 avril et de l'audit les 13, 14 et 15 mai 2014 à Neuchâtel.

Au terme de cette expérience, je me permets, en toute humilité, de soumettre à l'attention de l'OAQ quelques éléments d'observation entourant le processus d'audit. Ces observations sont faites à titre personnel et n'engagent en rien la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Par ailleurs, à l'aube de la mise en œuvre du processus d'audit pour les collèges québécois par la Commission, cette mission d'observation permettra de mettre à profit certaines pratiques au bénéfice de l'évaluation de l'efficacité du système d'assurance qualité des collèges.

Je remercie sincèrement madame Geneviève Le Fort, directrice suppléante à l'OAQ, madame Floriane Gasser, collaboratrice scientifique à l'OAQ, monsieur Freddy Coignoul, président du comité d'experts, les membres du comité de visite<sup>2</sup> et madame Martine Rahier, rectrice de l'Université de Neuchâtel pour leur accueil et pour l'accès à toute la documentation inhérente à la démarche.

Ce bref rapport concerne essentiellement le processus d'audit et se partage en quatre sections soit la composition du groupe d'experts, la documentation et support afférents aux travaux, la prévisite du 9 avril et enfin, l'audit qui a eu lieu en mai 2014.

---

<sup>1</sup> Audits de la qualité 2013/14, Guide du 7 novembre, Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses, 31 pages.

<sup>2</sup> Outre le président, monsieur Freddy Coignoul, vice-recteur qualité à l'Université de Liège (peer leader), le comité était composé de mesdames Anne Heldenbergh, conseillère qualité pour le rectorat, Université de Mons, Tia Loukkola, head of Unit, Quality Management and Institutional Evaluation Programme, European University Association, monsieur Maxime Bellina, expert étudiant, Université de Berne et monsieur Michel Volovitch, directeur adjoint du département de biologie, École Normale Supérieure.

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

Le groupe d'experts était composé de cinq personnes en provenance de différents pays (Belgique, Finlande, France); seul l'étudiant faisait partie du système d'éducation suisse.

Le comité d'experts et son président jouent un rôle important dans la démarche retenue par l'OAQ. Le groupe d'experts est maître d'œuvre des questions et des travaux, sous la présidence d'un des leurs. En conséquence, ils doivent bien saisir leur mandat, comprendre le rapport d'autoévaluation au regard des critères de l'audit, saisir les informations manquantes et s'assurer de pouvoir y répondre au terme de la visite. Ce choix met beaucoup d'emphasis sur la qualité attendue des membres et la composition du groupe. Cette façon de faire nécessite de la part de l'OAQ d'être d'autant plus attentif à la composition du comité afin que les compétences nécessaires à un tel exercice puissent être présentes et mises à profit.

Le président est déterminé par l'OAQ. Une attention particulière doit être portée pour la personne qui agira à titre de président, qui comme j'ai pu l'observer, est appelée à jouer un rôle d'animateur, de leader, tout en ayant la lourde tâche de coordonner les travaux d'écriture du rapport, voire de l'écrire lui-même. La marge d'erreur peut être très mince et porter préjudice à l'établissement.

L'OAQ assure le soutien au comité par la présence de deux représentants. Ce soutien est d'ordre logistique, conseil et est garant de la méthodologie appliquée selon les règles entendues.

Dans l'audit de qualité de l'Université de Neuchâtel, la composition du comité était complémentaire au niveau de leur provenance, des forces et compétences. Les personnes choisies étaient indépendantes et impartiales. La composition du comité est conforme aux critères de l'OAQ lesquels, à mon avis, sont très pertinents.

J'ai été agréablement surprise par la qualité de la participation de l'étudiant au sein du comité, notamment par son haut degré de préparation, la qualité de ses échanges lors des travaux préparatoires et de synthèse du comité et de ses interventions auprès des groupes rencontrés lors de la visite. D'aucune façon il n'a profité de son statut pour faire valoir ses positions ou pour influencer d'une quelconque façon les échanges. Je considère que c'est une richesse et une contribution très intéressante qui apportent un regard distinct tout en étant en harmonie avec celui des bénéficiaires de formation que sont les étudiants.

## 2. Documentation et support

Outre les éléments d'information liés à la logistique des rencontres et de l'accueil du groupe d'experts, plusieurs documents ont été transmis par courriel quelques semaines avant la prévisite. Ces documents étaient aussi disponibles via la plate-forme d'échanges Huddle.

### Documents de l'OAQ :

- Guide des audits de la qualité 2013-2014;
- Programme de la prévisite "experts" du 8 avril (matin);
- Programme de la prévisite "UniNE" du 8 avril après-midi (pour M. Coignoul et M<sup>me</sup> Heldenbergh uniquement);
- Résumé des recommandations et suggestions de l'audit de la qualité 2007/08;
- Questionnaire « Premier avis sur le rapport d'auto-évaluation », à retourner rempli avant le 31 mars 2014.
- Projet de programme pour la visite sur place de mai, à discuter en avril;
- Grille de travail pour la préparation des interviews lors de la visite sur place de mai;
- Gabarit pour le rapport d'évaluation externe.

Les documents de l'OAQ étaient tous clairs, pertinents et très utiles pour guider l'expert dans sa lecture et son analyse. Les grilles à compléter ont aussi été utiles notamment pour susciter une approche consensuelle en faisant ressortir les éléments de dissension ou de convergence lors des travaux du comité.

### Documents de l'organisme :

- Rapport d'autoévaluation de l'Université;
- Annexes au rapport.

Il est vite apparu que les documents annexés au rapport, quoique tous pertinents, ne fussent pas suffisants pour notre analyse. Il a été nécessaire de faire quelques recherches supplémentaires, notamment sur le site web de l'organisme en vue de valider ou compléter certains éléments descriptifs ou d'analyse.

Tous les documents ont été reçus six semaines avant la visite ce qui a donné le temps nécessaire à leur analyse. Après la prévisite, des documents complémentaires ont été transmis. L'accès aux documents de référence élaborés par l'OAQ ainsi qu'au rapport d'autoévaluation, et ses annexes, réalisé par l'Université a été très facilité par la plate-forme Huddle. Cependant, j'ai pu remarquer qu'elle n'a pas été utilisée à sa pleine

capacité tant par les membres du comité que par les représentants de l'OAQ préférant plutôt utiliser les courriels pour les échanges et les discussions.

### **3. Prévisite – 9 avril 2014**

#### Travaux du comité

Un mois avant l'audit, le comité d'experts a été réuni par l'OAQ. L'objectif étant de bien comprendre le rapport au-delà d'une première lecture et de se préparer à la visite. Au cours de cette journée de travail, le comité a reçu une présentation du système d'éducation en Suisse, et une présentation de l'université, de ses enjeux et de la démarche d'autoévaluation réalisée. Ensuite, l'appropriation du rapport d'autoévaluation s'est faite chapitre par chapitre. Au fur et à mesure, le groupe s'est assuré d'une compréhension commune et de faire ressortir les éléments qui méritaient d'être complétés par des questions spécifiques auprès des groupes à rencontrer lors de l'audit. Le comité a aussi préparé la rencontre avec l'établissement qui a eu lieu en fin d'après-midi.

La provenance des experts qui ne sont pas nécessairement de la Suisse, demande à ce que soient actualisées les informations sur le système d'éducation du pays pour assurer une compréhension commune sur la portée de l'audit, le mandat de l'OAQ, l'accréditation, etc.

La brève présentation a aussi permis au comité de bien comprendre le contexte de l'organisme. Par ailleurs, ce premier regard partagé sur le rapport a suscité des questions très pertinentes et a pu diriger la deuxième lecture de chacun des experts.

Au cours des semaines qui ont suivi, de nouveaux documents ont été transmis et les échanges entre les membres du comité se sont poursuivis par courriel assurant une meilleure intégration des enjeux de la visite.

Il a tout de même été nécessaire que le comité se revoie la veille de l'audit pour faire le point. Cette séance de travail a permis de confirmer les enjeux de la visite, de bien s'approprier les critères guidant les travaux, de valider les questions à poser et de les attribuer aux groupes dans un souci d'équilibre et de pertinence et enfin, de les partager entre les membres. Ceux-ci se sont aussi attribués certaines responsabilités, dont par exemple, l'animation des rencontres, l'ouverture des séances et le partage des critères pour s'assurer qu'ils soient couverts avec chacun des groupes.

Quoique certainement onéreuse, j'ai compris que l'organisation d'une journée de travail, un mois avant l'audit, est relativement récente et appréciée par l'OAQ, l'établissement et le comité. Pour ma part, j'ai pu en apprécier toute sa richesse. Cette façon de faire accompagne la démarche d'analyse par les experts en suscitant une première lecture du rapport en vue de cette rencontre et ensuite, après les échanges et en vue de la visite

d'audit, une deuxième lecture permettant une analyse plus approfondie, profitable à la bonne compréhension et à l'appropriation du rapport d'autoévaluation.

### Rencontre avec le rectorat

Cette rencontre avec le rectorat, sans y avoir participé, me semble fort à propos. Déjà, le comité de visite peut faire connaître les éléments sur lesquels il souhaite obtenir plus d'informations, et selon le contexte, rassurer le rectorat sur la démarche à venir. D'autre part, c'est aussi l'occasion pour l'université de faire part de leurs attentes ou appréhensions quant à cette visite. Dans un contexte où un climat de confiance ne peut qu'être favorable, la transparence au niveau de la démarche du comité et des éléments nécessitant des réponses supplémentaires sont une approche très productive pour l'exercice d'audit.

## **4. Audit de qualité – 13, 14 et 15 mai 2014**

### Déroulement de la visite

Le déroulement de la visite m'est apparu très bien orchestré. La durée des entretiens était suffisante et les périodes de débriefing fort utiles pour l'efficacité des rencontres avec chaque groupe. Ainsi, après chaque entretien, le comité prenait le temps d'échanger sur ses premières impressions et confirmer s'il avait couvert tous les éléments souhaités. Il pouvait donc s'ajuster pour les groupes suivants et mieux orienter les questions sur les objets manquants. La séance de travail du comité qui s'est faite au terme de la première journée quoique très utile m'a semblé coûteuse en terme d'énergie pour tous puisque la fatigue de la journée se faisait sentir. Les séances de débriefing ont favorisé la construction progressive du jugement du comité. J'ai été impressionnée par la gestion du temps tout au long de la visite : aucun sentiment d'urgence et d'empressement. Les deux jours de visite ont donc été suffisants.

Le soutien de l'OAQ a été remarquable. L'accueil des invités, la logistique de la salle, etc. Les membres du groupe ont pu bénéficier d'une prise de notes lesquelles leur ont été remises au terme de chaque journée.

### Le type de groupes

La constitution des groupes et les personnes rencontrées ont su répondre aux besoins du comité de visite et aux objectifs attendus par l'audit. Pour l'Université cela a permis à toute personne concernée par l'assurance qualité de pouvoir s'exprimer et pour le comité d'obtenir les réponses à ses interrogations par les bonnes personnes. Le choix des intervenants était donc bien adapté aux besoins. Cependant, j'ai été étonnée que le Conseil de l'université ne soit pas rencontré. En tant qu'instance de gouvernance de l'établissement, il m'apparaît qu'il est le premier responsable de l'assurance qualité et

que même si toutes les catégories de personnel et le rectorat ont été vus, l'entité comme telle qu'est ce Conseil devrait, à ce titre, en répondre.

Par ailleurs, la rencontre libre avec les étudiants, organisée à la demande du comité de visite, m'est apparue comme une excellente initiative. D'une part, pour faire connaître à ces étudiants sur la base d'échanges informels qui était le comité d'audit et son objectif et d'autre part, de connaître le point de vue des étudiants sur certaines pratiques et mécanismes mis en place pour eux sans que ceux-ci en soient les représentants ou mandataires.

J'ai trouvé des plus pertinent que les étudiants soient rencontrés, d'autant plus que ceux-ci sont appelés à jouer plus d'un rôle au sein de l'Université notamment par une implication en tant que professeurs-assistants.

### Rencontre des groupes

La bienveillance et le naturel dont a fait preuve chaque membre du comité ont suscité une franchise et une collaboration signifiante pour permettre au comité de bien comprendre la situation de l'Université tant au niveau de ses défis dans la mise en œuvre de ses mécanismes, du suivi qu'elle en fait et des améliorations qui en découlent.

### Rencontre synthèse du comité

Les travaux ont été animés par le président assisté par les représentants de l'OAQ. Le président a souhaité que tous les membres du comité puissent s'exprimer sur chaque critère. Le comité a pu délibérer en toute confiance, exprimer son avis avec ses divergences tout en adoptant une approche consensuelle. Les propos recueillis ont certainement été utiles en vue de la présentation au rectorat ainsi que pour la rédaction du rapport. Les travaux se sont déroulés dans les temps requis et en tout respect.

### Présentation au rectorat

L'OAQ invite le rectorat ainsi que toutes les personnes rencontrées par le groupe d'experts dans le cadre de l'audit à participer à cette présentation faite par le président du comité. Après que la directrice suppléante ait ouvert la séance par quelques éléments de contexte et d'information, le président résume les impressions du comité relativement aux critères de qualité, les points forts, défis et enjeux qui ressortent au terme de la visite d'audit.

Ce rapport verbal est particulièrement intéressant dans la mesure où tous les intervenants entendent le même message de la part du président. Cela donne aussi du sens aux actions et aux travaux des intervenants au profit de l'assurance qualité. La transparence du processus et l'engagement de la direction prennent tout leur sens. La partie plus sociale

de l'événement permet aussi aux membres du comité de visite d'échanger de façon informelle avec le personnel et les étudiants de l'université.

### Le rapport

La production du rapport provisoire suppose une implication diligente de tous les acteurs. Je n'ai pas participé à cette partie du processus. Cependant les échéances souhaitées tout en étant exigeantes pour le comité d'experts, m'apparaissent comme favorables pour assurer un suivi rapide auprès de l'Université et des autres instances concernées.

Par ailleurs, j'ai été étonnée que la décision de publier le rapport des experts dans son intégralité relève de l'université. Cela m'apparaît s'opposer à la transparence exigée par un tel exercice.



## **Conclusion**

En conclusion, l'audit de qualité de l'Université Neuchâtel s'est réalisé conformément au *Guide des audits de la qualité 2013-2014*. La démarche et le déroulement ont permis des travaux de grande qualité en respect des valeurs retenues par l'OAQ notamment la confiance, l'autonomie et responsabilité, la subsidiarité et la participation. J'ajouterais que ceux-ci ont été réalisés avec beaucoup de rigueur et une grande transparence.

Céline Durand, présidente  
Commission d'évaluation de l'enseignement collégial au Québec

Le 6 juillet 2014