



# ÉVALUATION DES FACULTÉS

Version  
2018

## ABRÉVIATIONS

AE	Auto-évaluation	SAP	<i>Systems, Applications and Products for Data Processing</i>
CAS	<i>Certificate of Advanced Studies</i> (Certificat de formation continue universitaire)	SASME	Service des affaires sociales et de la mobilité étudiante
CH	Confédération helvétique	SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>
CQV	Commission Qualité et Valorisation	UNIBAT	Service des bâtiments et travaux
CSE	Centre de soutien à l'enseignement	UNICOM	Service de communication et d'audiovisuel
DAS	<i>Diploma of Advanced Studies</i> (Diplôme de formation continue universitaire)	UNIL	Université de Lausanne
EEES	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur	UNIRIS	Service des ressources informationnelles et archives
EPT	Équivalent plein temps	UNISEP	Service sécurité, environnement, prévention
ESG	Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur	UNISIS	Unité système d'information et statistique
FIP	Fonds d'innovation pédagogique	VD	État de Vaud
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique		
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles		
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles		
LUL	Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne		
MA	Maître·sse assistant·e		
MAS	<i>Master of Advanced Studies</i> (Maîtrise d'études avancées)		
MER	Maître·sse d'enseignement et de recherche		
OFS	Office fédéral de la statistique		
PACTT	Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer (Office de transfert de technologie)		
PAT	Personnel administratif et technique		
PdD	Plan de développement		
PV	Procès-verbal		
RISET	Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologies		

# TABLE DES MATIÈRES ÉVALUATION DES FACULTÉS

CONCEPT DE L'UNIL	P.4
CANEVAS D'AUTO-ÉVALUATION DES FACULTÉS	P.44
GUIDE À L'ATTENTION DES EXPERT-E-S EXTERNES	P.66
AIDE-MÉMOIRE POUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FACULTÉS	P.76



# ÉVALUATION DES FACULTÉS CONCEPT DE L'UNIL

# TABLE DES MATIÈRES

	RÉSUMÉ	7			
1	CONTEXTE	8			
2	OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	8			
2.1	Objectifs généraux	8			
2.2	Objectifs spécifiques	8			
3	VALEURS ET PRINCIPES	9			
3.1	Valeurs relatives au fondement de l'évaluation	9			
	3.1.1 Adéquation aux buts	9			
	3.1.2 Réflexivité	9			
3.2	Valeurs relatives aux personnes impliquées	10			
	3.2.1 Implication et responsabilisation des personnes concernées	10			
	3.2.2 Validation externe	10			
3.3	Valeurs relatives aux processus	10			
	3.3.1 Respect des règles déontologiques	10			
	3.3.2 Prise en compte des particularités	11			
	3.3.3 Pertinence des informations demandées	11			
	3.3.4 Équilibre « transparence – confidentialité »	11			
4	PERSONNES ET STRUCTURES IMPLIQUÉES	12			
4.1	Doyenne et Doyen	12			
4.2	Commission d'auto-évaluation	12			
4.3	Personne de support	12			
5	PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION	13			
5.1	Lancement du processus	14			
5.2	Examen des descripteurs de la faculté	14			
	• Objectifs	14			
	• Supports	14			
	• Articulation avec le rapport d'auto-évaluation	14			
5.3	Processus réflexif sur la base du canevas	15			
	• Objectifs	15			
	• Supports	15			
	• Articulation avec le rapport d'auto-évaluation	15			
5.4	Synthèse pour chaque volet du canevas	17			
	• Objectifs	17			
	• Supports	17			
	• Articulation avec le rapport d'auto-évaluation	17			
5.5	Réflexion stratégique/élaboration du plan de développement	18			
	• Objectifs	18			
	• Supports	18			
	• Articulation avec le rapport d'auto-évaluation	19			
6	RÉDACTION DU RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION	20			
6.1	Objectifs	20			
6.2	Supports	20			
7	PHASE D'ÉVALUATION EXTERNE	23			
7.1	Buts de l'évaluation externe	23			
7.2	Coordination de l'évaluation externe	23			
7.3	Comité d'expert-e-s	23			
	• Critères de sélection des expert-e-s	24			
	• Procédure de sélection du comité d'expert-e-s	24			
	• Mandat du comité d'expert-e-s	25			
7.4	Visite du comité d'expert-e-s	25			
	• Préparation de la visite	25			
	• Documentation pour le comité d'expert-e-s	26			
	• Information aux membres de la faculté	26			
	• Déroulement de la visite	27			
	• Compte-rendu oral du comité d'expert-e-s	27			
7.5	Rapport du comité d'expert-e-s	27			
	• Première version du rapport	27			
	• Prise de position de la faculté	28			
	• Achèvement du rapport	28			
	• Prise de position de la Direction	28			
	• Aboutissement et mise en œuvre du plan de développement	29			
8	COMMUNICATION DES RÉSULTATS	29			
8.1	Structure et mode de validation du document de synthèse	29			
8.2	Accès aux documents produits	30			
9	SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT	30			
10	RESSOURCES POUR ENCADRER LA DÉMARCHÉ	31			
11	AMÉLIORATION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FACULTÉS	31			
	ANNEXES	31			

Les sept facultés de l'Université de Lausanne (UNIL) ont procédé chacune à deux évaluations selon le Concept d'évaluation de l'UNIL alors en vigueur. Ce Concept a été révisé au terme de chaque cycle d'évaluation compte tenu, d'une part, des remarques émanant des différentes personnes impliquées dans les évaluations et, d'autre part, des évolutions en matière de qualité aux niveaux national et international (cf. chapitre 1).

L'évaluation est à considérer comme un processus en trois phases (voir résumé ci-après), dont le pilier est l'auto-évaluation de la faculté. C'est sur cette base que la faculté va élaborer sa stratégie à moyen terme. L'implication d'un comité d'expert-e-s dans un second temps permet de légitimer et de valider le déroulement et les résultats de la démarche. En position «d'ami critique», ce comité formule des recommandations pour favoriser le développement de la faculté. Ceci constitue la spécificité de la démarche mise en place par l'UNIL. La suite de la démarche consiste dans la mise en œuvre des développements prévus, préalablement validés par la Direction de l'UNIL. Un suivi de ces derniers se fait annuellement et est discuté entre la faculté et la Direction.

Le présent document est destiné à toute personne impliquée dans l'évaluation d'une faculté. Il décrit la procédure d'évaluation dans sa totalité et réunit l'ensemble des documents utiles à sa compréhension et à sa mise en œuvre<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Certains documents de soutien à la démarche destinés au responsable de l'évaluation n'ont pas été joints à ce guide et sont mis à disposition par la Cellule Qualité au moment opportun.



## RÉSUMÉ

Le système d'assurance Qualité de l'UNIL tient compte du contexte actuel de l'enseignement supérieur et de l'évolution des démarches qualité aux niveaux national et international; il vise le développement d'une Culture Qualité institutionnelle (cf. chapitres 1 et 2). Cette culture est constituée de plusieurs valeurs essentielles sur lesquelles s'appuie le nouveau Concept d'évaluation des facultés (cf. chapitre 3).

Défini par la Commission Qualité et Valorisation (CQV), ce Concept prévoit trois phases successives. Celles-ci sont placées sous la responsabilité de la Doyenne ou du Doyen (cf. chapitre 4).

1. Dans un premier temps, une commission représentative de l'ensemble des membres de la faculté est invitée à s'exprimer et à réfléchir en profondeur sur la mission, le fonctionnement et les réalisations de la faculté. Il s'agit de la **phase d'auto-évaluation** qui constitue le cœur de la démarche d'évaluation de la faculté (cf. chapitre 5). Pour faciliter cette démarche, un canevas d'auto-évaluation (cf. p. 44), commun à toutes les facultés, propose des thèmes de réflexion relatifs à la gouvernance, à l'enseignement, à la recherche et aux ressources. Pour chaque thème, la faculté est invitée à faire état de ce qui existe, en mettant en évidence ce qui donne satisfaction et en identifiant les développements ou les améliorations nécessaires.

La faculté effectue également un retour sur les démarches d'évaluation précédentes et établit un bilan de la mise en œuvre du plan de développement précédent ainsi que des évaluations de ses cursus, qu'elle inclut dans ses réflexions.

Pendant cette phase d'auto-évaluation, la faculté utilise des descripteurs mis à disposition par les services centraux ainsi que des indicateurs et informations qu'elle choisit en fonction de ses particularités et des problématiques qui lui sont propres. Des questionnaires ou enquêtes peuvent également être développés pour recueillir l'opinion des membres de la faculté.

A l'issue de cette réflexion, la faculté élabore une stratégie à moyen terme, c'est-à-dire qu'elle définit des objectifs qui visent, d'une part, à mettre à profit les principales forces et opportunités et, d'autre part, à minimiser les faiblesses et menaces identifiées.

Les informations récoltées durant cette démarche sont ensuite synthétisées dans un rapport d'auto-évaluation (cf. chapitre 6) qui inclut le nouveau plan de développement présentant les objectifs de la faculté pour les six ou sept années à venir.

2. La deuxième phase renforce la première et lui ajoute de la crédibilité: il s'agit de la **phase d'évaluation externe** (cf. chapitre 7). Elle implique quatre ou cinq expert-e-s externes à l'UNIL qui ont pour mandat d'analyser le rapport d'auto-évaluation. Pour fonder leur appréciation, elles et ils effectuent une visite *in situ* de deux jours et demi à l'occasion de laquelle elles et ils mènent des entretiens avec des membres de la faculté. C'est l'occasion pour la faculté d'obtenir un avis externe sur la manière dont elle a mené la démarche et s'est elle-même évaluée ainsi que des recommandations pour son développement. Un rapport écrit est fourni par les expert-e-s à l'attention de la faculté qui a la possibilité d'y réagir.

La Direction analyse les documents issus de l'évaluation et rencontre le Décanat pour en discuter. Le plan de développement, qui constitue un cadre de référence pour la collaboration entre le Décanat et la Direction pour les sept années à venir, est alors validé par la Direction et parachevé. Par souci de transparence, une synthèse des résultats est rendue publique (cf. chapitre 8).

3. Durant la dernière phase, la faculté **met en œuvre les actions définies dans son plan de développement**. La Doyenne ou le Doyen remet annuellement à la Direction un bilan de réalisation de ce plan (cf. chapitre 9) qui constitue un cadre de référence pour la collaboration entre le Décanat et la Direction.

## 1 CONTEXTE

La qualité et la culture y relative est au cœur des priorités de l'UNIL. Les réflexions à propos de la Qualité ont débuté à l'UNIL dans les années 1990 dans le domaine de l'enseignement, puis se sont petit à petit élargies à d'autres domaines. Cette volonté d'amélioration continue a été renforcée par la nécessité croissante de rendre des comptes et par l'implication dans le processus de Bologne. Celui-ci a réaffirmé l'importance de l'évaluation de la qualité dans les hautes écoles lors de la création de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES)<sup>2</sup> en 2010. S'alignant sur ces références européennes, la Suisse a instauré une accréditation institutionnelle pour les hautes écoles suisses, qui est une obligation légale (cf. annexe 2).

Les facultés sont évaluées régulièrement sur la base d'un Concept d'évaluation qui s'inscrit dans une démarche qualité globale s'appuyant sur des valeurs communes (cf. chapitre 3). Le deuxième cycle d'évaluation des facultés s'est achevé en 2015, sur la base d'un concept élaboré en 2005 et révisé une première fois en 2011. La fin de ce cycle a été l'occasion d'une nouvelle révision de ce concept tenant compte, d'une part, de l'expérience tirée des précédents cycles d'évaluation réalisés, et d'autre part, des nouveaux standards qualité inscrits dans la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) entrée en vigueur en 2015 (cf. annexe 2).

La périodicité de l'évaluation des facultés, initialement prévue à six ans, a été redéfinie à sept ans, ce qui la met en concordance avec la périodicité de l'accréditation institutionnelle. Cette augmentation de la périodicité permet d'alléger la charge administrative des facultés et de maintenir la force de l'exercice d'auto-évaluation. Le troisième cycle d'évaluation des facultés démarre de ce fait au début de l'automne 2018.

Cette démarche d'évaluation des facultés répond à la fois à des objectifs institutionnels (cf. chapitre 2) et à des exigences dictées par les instances de tutelle de l'Université (Canton et Confédération)<sup>3</sup>.

Le processus d'évaluation des facultés est développé et amélioré en continu afin de répondre à ces exigences externes, mais également et surtout aux objectifs internes de l'Institution.

## 2 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

### 2.1 OBJECTIFS GÉNÉRAUX

L'entrée en vigueur en 2004 de la nouvelle Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) a renforcé les organes exécutifs que sont la Direction et les Décans.

Conformément à cette Loi, la Direction élabore, au début de sa période de législature, un plan d'intentions<sup>4</sup> qui servira de base au Plan stratégique pluriannuel, qui est approuvé par son autorité de tutelle (Grand Conseil du canton de Vaud). Ce plan sert de guide à la Direction dans la conduite et le développement de l'Université et présente aux facultés des objectifs prioritaires transverses que chacune peut s'approprier, le but étant de réunir l'ensemble des actrices et acteurs de l'Université dans leur réalisation.

Par analogie, l'évaluation sert de base à la faculté pour élaborer une stratégie facultaire dans laquelle elle clarifie ses objectifs et propose des actions coordonnées pour les atteindre. Cette stratégie définit l'orientation générale des actions de la faculté et constitue le cadre de référence pour la collaboration entre la faculté et la Direction. Les objectifs de la faculté étant clairement explicités, la Direction peut s'assurer qu'ils sont en adéquation avec sa ligne stratégique. Grâce à un pointage annuel (cf. chapitre 9), la Direction peut par ailleurs suivre régulièrement la mise en œuvre des objectifs de la faculté et discuter avec celle-ci de leurs éventuelles réorientations.

<sup>2</sup> Des informations sur la Qualité au niveau européen sont disponibles sous: <http://www.unil.ch/culture-qualite>

<sup>3</sup> Cf. exigences fédérales et cantonales en annexe 2.

<sup>4</sup> Plan d'intentions de l'Université de Lausanne 2017-2021, version du 9 mars 2017 remise au Département de la formation, de la Jeunesse et des affaires culturelles du Canton de Vaud.

### 2.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Plus précisément, le processus d'évaluation a pour objectif d'encourager la faculté à :

- mener une réflexion autour de sa mission et de son positionnement au sein et à l'extérieur de l'UNIL, tout en prenant en compte l'évolution de l'environnement dans lequel elle s'insère et des besoins de la société (qu'ils soient d'ordre scientifique, culturel ou économique) et en se positionnant par rapport à ceux-ci ;
- prendre de la distance et porter un regard autocritique sur son fonctionnement et ses activités en impliquant toutes les parties prenantes ;
- faire un bilan des éléments forts et à améliorer afin d'élaborer une stratégie facultaire à moyen terme ;
- suivre et analyser les effets de la réalisation de sa stratégie de développement afin de favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue au sein de la faculté ;
- améliorer la transparence vis-à-vis de la communauté universitaire et de la société.



La mise en place d'une démarche d'assurance Qualité et des processus qui lui sont associés n'est pas une fin en soi, mais plutôt le moyen pour l'UNIL d'atteindre son ambition d'enraciner une Culture Qualité au sein de l'Institution. La notion de «Culture Qualité» a été choisie pour transmettre l'idée que la qualité doit être perçue comme une valeur partagée et une responsabilité collective de tous les membres de l'Institution. En d'autres termes, il s'agit d'un défi consistant à leur faire percevoir le sens et l'intérêt des démarches qualité pour eux ainsi que pour l'Institution et à les persuader de s'impliquer dans leur réalisation.

Pour cela, il est nécessaire de faire évoluer la culture institutionnelle et d'y implanter certaines valeurs. En effet, au-delà d'une volonté affirmée d'accroître la qualité de l'enseignement et de la recherche, le système qualité interne de l'UNIL se fonde sur les mêmes valeurs que celles qui furent à l'origine des premières démarches qualité de l'UNIL. Ces valeurs se retrouvent au fondement de chaque processus d'évaluation mis en place à l'UNIL (évaluation des facultés, des cursus, des enseignements et des services), ce qui contribue à renforcer la cohérence de ces mesures dans leur ensemble. Les chapitres ci-après précisent quelles sont ces valeurs et comment elles se concrétisent dans le cadre de l'évaluation des facultés. Elles peuvent être réparties en trois catégories: le fondement dans lequel elles s'insèrent, les personnes impliquées dans l'évaluation et le processus lui-même.

## 3.1 VALEURS RELATIVES AU FONDEMENT DE L'ÉVALUATION

### 3.1.1 ADÉQUATION AUX BUTS

L'objectif de l'évaluation n'est pas de vérifier que chaque faculté se conforme à des normes ou à des standards prédéfinis, mais de s'assurer qu'elle progresse vers les objectifs qu'elle s'est fixée afin de réaliser la mission qui est la sienne.

C'est pourquoi le processus d'évaluation incite les facultés à expliciter leurs priorités et leurs objectifs ainsi que les moyens adéquats pour parvenir à les atteindre tout en respectant sa stratégie. Ces objectifs constituent le plan de développement dont le suivi permet d'en évaluer la concrétisation et également de les réajuster si nécessaire.

### 3.1.2 RÉFLEXIVITÉ

La démarche d'auto-évaluation accorde une part importante à la prise de distance critique, à l'analyse et à la capacité d'utiliser les résultats de la réflexion pour faire un bilan duquel découlent les actions pour les futurs développements. C'est dans cette optique que la démarche d'auto-évaluation est soutenue par un document d'aide à la réflexion: un canevas d'auto-évaluation.

Ce document est le même pour toutes les facultés. Les thèmes qui y sont abordés reflètent les principales activités d'une faculté (gestion, enseignement, recherche, activités de service, etc.). Pour chaque thème, la faculté est invitée à répondre aux questions suivantes:

- Qu'est-ce qui existe, se fait ?
- Qu'est-ce qui donne satisfaction ?
- Que faudrait-il développer/améliorer ?

Cette prise de distance et le regard autocritique porté sur les activités de la faculté sont considérés comme aussi importants que la formulation d'objectifs pour le développement de la faculté.

## 3.2 VALEURS RELATIVES AUX PERSONNES IMPLIQUÉES

### 3.2.1 IMPLICATION ET RESPONSABILISATION DES PERSONNES CONCERNÉES

La responsabilité du processus incombe à la Doyenne ou au Doyen. Pour favoriser l'implication des personnes concernées, une commission consultative interne, représentative des quatre corps universitaires, est constituée pour accompagner la Doyenne ou le Doyen dans la démarche. Il peut s'agir d'une commission existante ou *ad hoc*.

En effet, la consultation et la participation de l'ensemble des corps de la faculté doivent être systématiquement favorisées. Les corps étudiantin, professoral, intermédiaire, ainsi que les membres du personnel administratif et technique (PAT) sont invités à exprimer leur point de vue, par exemple lors de sondages, d'entretiens individuels ou de discussions collectives. L'objectif poursuivi est de mettre en évidence les perceptions des différents corps au sein de la faculté et les pistes d'améliorations potentielles, correspondant à leurs besoins.

La participation de toutes les personnes concernées a également pour but de les responsabiliser dans le rôle qu'elles ont à jouer dans le cadre des processus et par là-même dans le développement de leur faculté.

### 3.2.2 VALIDATION EXTERNE

Le recours à l'analyse et à l'avis d'un groupe d'expert-e-s externes à la faculté (ci-après comité d'expert-e-s) contribue à renforcer la légitimité et la crédibilité du processus et permet d'éviter que l'auto-évaluation ne soit interprétée comme une démarche d'autosatisfaction.

Les expert-e-s externes jouent le rôle d'«ami-e critique» en formulant des recommandations constructives pour soutenir le développement de la faculté.

## 3.3 VALEURS RELATIVES AUX PROCESSUS

### 3.3.1 RESPECT DES RÈGLES DÉONTOLOGIQUES

Le processus d'évaluation vise la faculté dans son ensemble, sans porter de jugement sur l'activité individuelle de ses membres. Il est mené dans le respect des règles déontologiques habituelles (respect de l'anonymat, confidentialité des avis et des données).



### 3.3.2 PRISE EN COMPTE DES PARTICULARITÉS

La démarche d'évaluation donne des balises communes aux facultés pour sa conduite, permettant ainsi d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus au niveau institutionnel. Toutefois, le processus d'évaluation et le canevas d'auto-évaluation peuvent être interprétés de manière souple afin que chaque faculté puisse exprimer ses spécificités et tenir compte de sa situation particulière.

### 3.3.3 PERTINENCE DES INFORMATIONS DEMANDÉES

La démarche d'évaluation nécessite de rassembler des données et des informations pour étayer les réflexions comme pour favoriser la transparence. Toutefois, dans une perspective non bureaucratique de la qualité, il est essentiel de se focaliser sur les informations réellement pertinentes et utiles afin de ne pas générer de surcharge administrative injustifiée.

Au début du processus, la faculté reçoit des données statistiques de base préparées par les services centraux. Ces données permettent de fournir une description de la faculté et constituent une base minimale d'analyse. En complément, la faculté fonde son analyse sur des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) qu'elle choisit et récolte en fonction de ses particularités et des problématiques qui lui sont propres.

Dans la mesure du possible, afin de rationaliser le travail, la faculté est encouragée à utiliser des données existantes qu'elle aura récoltées au cours d'autres démarches (p.ex. résultats d'évaluation, questionnaires, statistiques, etc.).

### 3.3.4 ÉQUILIBRE «TRANSPARENCE - CONFIDENTIALITÉ»

Dans la recherche d'un équilibre entre transparence et confidentialité, la politique de communication joue un rôle essentiel.

Le processus d'évaluation doit permettre de révéler des aspects à améliorer, sans que cela ne porte préjudice ultérieurement à la faculté ou à ses membres. Il s'agit également d'éviter (ou de diminuer la probabilité) que la recherche de la séduction ne prenne le pas sur la rigueur de l'analyse. C'est pourquoi, l'ensemble de l'information issue du processus d'évaluation demeure réservé aux personnes impliquées dans le processus, c'est-à-dire à la Direction, à la CQV, aux membres de la faculté concernée ainsi qu'au comité d'expert-e-s.

Afin de répondre à l'exigence de responsabilité et de transparence vis-à-vis de la communauté universitaire et de la société en général, chaque faculté prépare, au terme de la procédure, une synthèse de l'évaluation qui intègre le bilan global de la réflexion, l'avis du comité d'expert-e-s et les mesures de développement prévues. Ce résumé est rendu public après que la CQV ait confirmé qu'il rend compte des principaux éléments issus du processus.

## 4 PERSONNES ET STRUCTURES IMPLIQUÉES

### 4.1 DOYENNE ET DOYEN

La Doyenne ou le Doyen est responsable de l'ensemble du processus. Elle ou il peut désigner une personne qui assume le pilotage de l'évaluation (p. ex. vice-Doyenne ou vice-Doyen). Dans ce cas, il est important que la personne choisie :

- bénéficie d'une confiance largement partagée au sein de la faculté ;
- dispose d'un pouvoir de décision compatible avec les responsabilités qui lui sont confiées ;
- soit familière avec les questions relatives à l'enseignement, à la recherche et à la gouvernance de la faculté.

Afin de faciliter la coordination du processus, la Doyenne ou le Doyen communique à la Cellule Qualité le nom de la personne en charge de l'évaluation (ci-après «personne responsable de l'évaluation»).

### 4.2 COMMISSION D'AUTO-ÉVALUATION

Il est important que différents points de vue puissent être pris en compte durant le processus d'évaluation et que les différents groupes de personnes impliqués dans la faculté puissent s'exprimer. C'est pourquoi, une commission représentative de l'ensemble des membres de la faculté prend un rôle d'organe consultatif. Il peut s'agir d'une commission facultaire existante ou *ad hoc*. Les modalités de composition de cette commission sont laissées à la discrétion de la personne responsable de l'évaluation, pour autant que le principe de représentation des différents corps soit respecté. Dans l'idéal, la commission est présidée par la personne responsable de l'évaluation, mais d'autres configurations restent possibles. Pour atteindre une meilleure efficacité, le nombre de membres devrait être compris entre cinq et huit personnes.

Cette commission est constituée au début de la phase d'auto-évaluation et est, en règle générale, dissoute dès que le rapport d'auto-évaluation est rédigé. Cependant, ses membres ayant participé de près à la réflexion, ils sont également susceptibles d'être impliqués par la suite lors de la rédaction des autres documents liés à la démarche (prise de position de la faculté, synthèse).

### 4.3 PERSONNE DE SUPPORT

La Direction accorde un financement destiné à l'engagement d'une ou de plusieurs personnes de support afin d'apporter un soutien au responsable de l'évaluation (p. ex. pour la récolte et le traitement des données, la coordination des travaux de la commission d'auto-évaluation, la rédaction de parties de rapport, etc.).

Les conditions et le montant liés à cet engagement sont précisés dans un «Accord entre la Direction de l'UNIL et la faculté». Les démarches de recrutement devraient être entreprises le plus tôt possible afin d'impliquer la ou les personnes dès les premières réflexions relatives à l'auto-évaluation et jusqu'à la visite de la faculté par le comité d'expert-e-s, en principe prévue au printemps de l'année concernée.

La faculté est également encouragée à identifier les personnes-ressources internes pouvant venir en appui à l'auto-évaluation (p. ex. responsable qualité).

## 5 PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

L'auto-évaluation constitue le cœur de la démarche d'évaluation de la faculté. Elle est menée comme un travail de recherche structuré conformément aux usages scientifiques. Il s'agit dans un premier temps de faire un état des lieux afin de formuler aussi clairement que possible les éléments de questionnement (p. ex. identifier une problématique et clarifier la ou les questions de recherche). A cet effet, un canevas d'auto-évaluation est mis à disposition comme soutien à la réflexion (cf. chapitre 5.3).

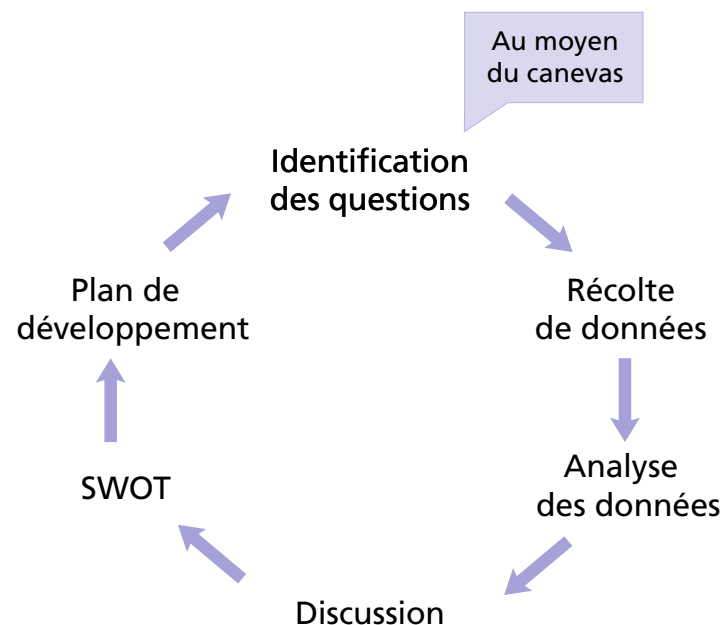
Pour répondre aux différents questionnements, il s'agit ensuite de faire le choix des données utiles à considérer et celui des personnes à impliquer, ainsi que des formes de consultation de celles-ci (p. ex. questionnaires, tables rondes, entretiens individuels). La documentation disponible et les données sont alors récoltées, traitées, puis analysées. Les résultats des analyses sont ensuite synthétisés, sous la forme d'analyses SWOT<sup>5</sup> (cf. chapitre 5.4).

Le résultat des analyses SWOT permettra d'identifier les objectifs stratégiques de la faculté qui seront regroupés, organisés et hiérarchisés en un plan de développement (cf. chapitre 5.5).

Finalement, le rapport d'auto-évaluation présente la méthodologie adoptée, les résultats et les conclusions, de manière analogue à une publication ou un rapport de recherche (cf. chapitre 6).

L'accent de la démarche d'auto-évaluation est mis sur une analyse approfondie et autocritique, à dimension autant qualitative que quantitative, qui vise le développement de la faculté en s'appuyant sur l'avis de l'ensemble des groupes de personnes concernées.

<sup>5</sup> L'acronyme SWOT (Strengths (forces) – Weaknesses (faiblesses) – Opportunities (opportunités) – Threats (menaces) est couramment utilisé dans la littérature spécialisée, y compris francophone, étant donné qu'il n'y a pas d'accord quant à sa traduction.



## 5.1 LANCEMENT DU PROCESSUS

La Cellule Qualité organise une rencontre préparatoire avec la personne responsable de l'évaluation et les personnes qui seront impliquées. Cette séance permet de présenter les étapes du processus et de répondre aux questions qu'il suscite. Si la faculté le souhaite, une séance d'information destinée à un public plus large (p. ex. commission d'auto-évaluation, Conseil de faculté, Décanat, etc.) peut être organisée en présence d'un membre de la Direction.

En parallèle, au sein de la faculté, la personne responsable de l'évaluation veille à :

- constituer la commission d'auto-évaluation et en faire valider la composition par une instance représentative au sein de la faculté (p. ex. Conseil de faculté) ;
- examiner les descripteurs de la faculté mis à sa disposition (voir ci-après) ;
- examiner/prendre connaissance des thèmes à évaluer (cf. canevas, p. 44) et planifier, avec l'aide de la commission d'auto-évaluation, les activités (notamment la récolte de données), les étapes et les délais<sup>6</sup> ;
- identifier d'éventuelles questions à poser au comité d'expert-e-s.

Tout au long de la phase d'évaluation, la personne responsable

de l'évaluation s'assure également des aspects de communication suivants :

- informer les membres de la faculté de la démarche d'évaluation et de son déroulement dans les grandes lignes (p. ex. période de sondages, visite des expert-e-s, etc.) ;
- tenir le Décanat informé de l'avancée de la démarche d'évaluation et des principaux développements thématiques ;
- informer régulièrement les membres de la faculté de l'avancée de la démarche d'auto-évaluation et ceci en utilisant les voies de communication usuelles à la faculté.

Ces éléments de communication permettent d'intégrer la démarche au sein de la faculté et de favoriser l'adhésion des personnes aux développements futurs.

Les expériences précédentes ont montré qu'il n'était pas toujours facile de faire la distinction entre le processus d'auto-évaluation et la rédaction du rapport. Les chapitres ci-après ont pour objectif de mieux faire ressortir ce qui relève du processus et ce qui contribue au rapport. Ils précisent pour chaque étape de l'auto-évaluation :

- les objectifs de la démarche ;
- les supports à utiliser ;
- ce qui est à reporter dans le rapport d'auto-évaluation.

## 5.2 EXAMEN DES DESCRIPTEURS DE LA FACULTÉ

### ■ OBJECTIFS

Une liste de données, identiques dans leur type pour toutes les facultés et jugées par la CQV pertinentes pour la description d'une faculté, est mise à disposition de celle-ci au début du processus. Ces données fournissent une description chiffrée de la faculté et peuvent également servir de support initial à l'analyse.

### ■ SUPPORTS

L'annexe 3 précise la nature et la provenance de ces descripteurs.

### ■ ARTICULATION AVEC LE RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

La faculté annexe au rapport d'auto-évaluation les données qui lui ont été mises à disposition.

<sup>6</sup> Un aide-mémoire est disponible en fin de guide. Il indique notamment toutes les activités de la personne responsable de l'évaluation ainsi que leurs échéances.

## 5.3 PROCESSUS RÉFLEXIF SUR LA BASE DU CANEVAS

### ■ OBJECTIFS

Cette phase met l'accent sur la documentation d'un processus réflexif sur différents thèmes transverses à la faculté. Il s'agit en particulier de :

- sélectionner précisément les thèmes de réflexion et les questionnements qui en découlent ;
- rassembler les informations nécessaires à la réflexion en s'assurant que l'avis des différentes parties prenantes est sollicité ;
- analyser les données recueillies ;
- synthétiser les informations.

### ■ SUPPORTS

Afin de soutenir la faculté dans son travail d'auto-évaluation, un canevas de réflexion a été développé. Il est le résultat de réflexions des membres de la CQV en prenant en compte les évolutions nationales en matière de qualité ainsi que l'expérience acquise lors des deux premiers cycles d'évaluation. Commun à toutes les facultés, le canevas est structuré en trois étapes (A, B et C) dont la dernière comporte un ensemble de thèmes organisés en quatre volets de réflexion (I-IV)(cf. schéma, p. 16).

Les volets «Gouvernance», «Enseignement», «Recherche» et «Ressources» sont subdivisés en thèmes identifiés comme ayant une influence significative sur la qualité des activités de la faculté.

Des sous-thèmes viennent, dans certains cas, affiner le questionnement. Leur pertinence variant d'une faculté à l'autre, chacune d'entre elles peut pondérer leur importance en fonction de ses spécificités. Des thématiques supplémentaires, absentes du canevas, peuvent également être jointes à la réflexion. Pour chaque thème et/ou sous-thème, le canevas suggère que la faculté mentionne ce qui existe en mettant en évidence ce qui donne satisfaction et en identifiant les développements ou les améliorations nécessaires.

Pour de plus amples précisions sur la nature du canevas, on se référera à celui-ci.

Dès que les données jugées utiles à la réflexion sur les différents thèmes et/ou sous-thèmes sont identifiées et avant d'entamer la récolte des données proprement dite, il est conseillé à la faculté de déterminer si des données récoltées dans le cadre d'autres démarches peuvent être utilisées pour l'auto-évaluation (p. ex. résultats de questionnaires, rapports, etc.).

Une fois les données récoltées et les consultations menées, l'information obtenue est analysée et synthétisée, d'abord pour chaque sous-thème puis pour chaque thème.

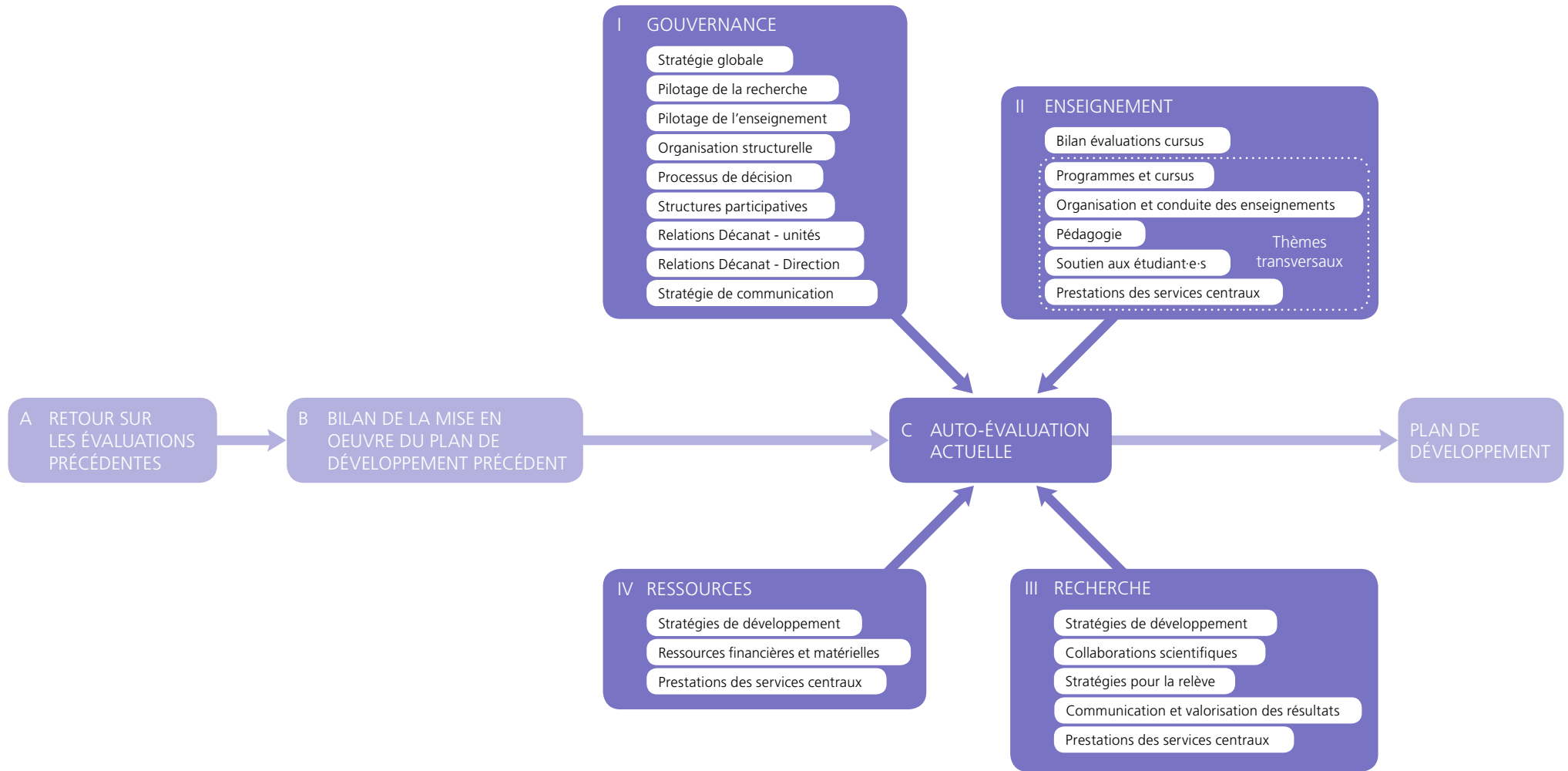
### ■ ARTICULATION AVEC LE RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

Le rapport d'auto-évaluation présente :

- le retour global sur les évaluations précédentes ;
- le bilan de la mise en œuvre du plan de développement issu de l'évaluation précédente de la faculté pour chaque volet du canevas ;
- la synthèse par thèmes ;
- le bilan des éléments transverses liés à l'enseignement issus des suivis des évaluations de cursus (et autres programmes de formation).



## CANEVAS D'AIDE À LA RÉFLEXION





## 5.4 SYNTHÈSE POUR CHAQUE VOLET DU CANEVAS

### ■ OBJECTIFS

Il s'agit ensuite de synthétiser l'information à l'échelle des volets «Gouvernance», «Enseignement», «Recherche» et «Ressources», qui regroupent les différents thèmes du canevas.

### ■ SUPPORTS

La méthode SWOT (*Strengths* = **forces**, *Weaknesses* = **faiblesses**, *Opportunities* = **opportunités**, *Threats* = **menaces**) sert de support à cette réflexion (voir aussi le schéma ci-après). Cette méthode consiste à faire une analyse des facteurs internes et externes qui aident ou freinent le développement de la faculté au moment de l'auto-évaluation et à mieux comprendre le fonctionnement de la faculté pour ensuite pouvoir prendre des décisions pertinentes.

Les facteurs internes sont les éléments directement contrôlés par la faculté qui favorisent (**forces**) ou qui empêchent (**faiblesses**) l'accomplissement de sa mission ou de ses objectifs.

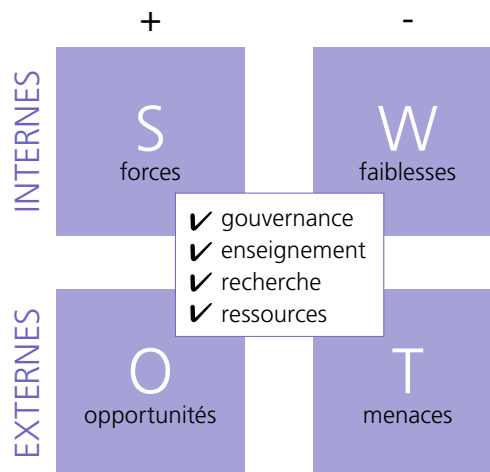
Par ailleurs, la faculté ne fonctionne pas en vase clos. Différents facteurs extérieurs, relatifs à l'environnement dans lequel elle s'insère, contribuent ou font obstacle à la réalisation de sa mission et de ses objectifs. Ce sont les **opportunités** ou les **menaces**.

Il arrive que certains facteurs soient à la fois des opportunités et des menaces (p. ex. un changement légal), ce qui influencera la formulation des objectifs du plan de développement (voir chapitre 5.5 ci-après).

Pour chaque thème des quatre volets du canevas d'auto-évaluation la faculté a mis en évidence «ce qui donne satisfaction» et «ce qu'il faut améliorer/développer» (voir chapitre 5.3). Il s'agit désormais pour la faculté d'identifier au niveau de chaque volet quelles sont les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces en synthétisant les informations récoltées.

Plus particulièrement, pour constituer son analyse SWOT, la faculté répond aux questions suivantes pour chaque volet du canevas :

- Quelles sont les **forces** de la faculté, ses succès, ses satisfactions, ce qui contribue à l'atteinte de sa mission/de ses objectifs?
- Quelles sont les **faiblesses** de la faculté, ses échecs, ses insatisfactions, ce qui entrave l'atteinte de sa mission/de ses objectifs?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent contribuer au développement de la faculté, à l'atteinte de sa mission/de ses objectifs (**opportunités**) ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent nuire au développement de la faculté, à l'atteinte de sa mission/de ses objectifs (**menaces**) ?



### ■ ARTICULATION AVEC LE RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

Au chapitre 8 du rapport d'auto-évaluation, intitulé «Bilan global», la faculté présente les résultats de son analyse SWOT pour les quatre volets «Gouvernance», «Enseignement», «Recherche» et «Ressources». Même si le plan de développement est formalisé et finalisé en fin de processus (cf. chapitre 5.5), il se construit au fur et à mesure des réflexions.

## 5.5 RÉFLEXION STRATÉGIQUE/ ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

### ■ OBJECTIFS

A l'issue de cette réflexion, la faculté élabore une stratégie à moyen terme (pour les sept ans à venir).

Plus précisément, il s'agit d'utiliser les analyses SWOT pour :

- définir les objectifs stratégiques qui permettront de mettre à profit les principales **forces** et **opportunités** identifiées ;
- définir les objectifs stratégiques qui permettront de minimiser les conséquences des **faiblesses** et des **menaces** identifiées ;

Le cas échéant, il est important que la faculté prenne en considération les réflexions de la ou des commissions de planification académique ainsi que les objectifs stratégiques déjà fixés au niveau facultaire. Afin d'être cohérent au niveau institutionnel, la faculté veillera également à ce que les objectifs identifiés soient en adéquation avec la ligne stratégique de l'UNIL.

### ■ SUPPORTS

Pour aider la faculté à constituer ses objectifs stratégiques, les questions suivantes en lien avec les analyses SWOT effectuées sont proposées :

- Comment étayer/utiliser les **forces** ?
- Comment remédier aux **faiblesses** ?
- Comment tirer profit des **opportunités** ?
- Comment répondre aux **menaces** ?

Les réponses à ces questions permettent de formuler les **objectifs** stratégiques de la faculté. Pour chacun de ceux-ci, des **indicateurs de réalisation** sont identifiés, afin de permettre de suivre l'évolution de la concrétisation des objectifs. Ils aideront à l'identification des **actions** et **moyens** (ressources humaines, logistiques et financières) qui permettront d'atteindre les objectifs. Il est conseillé d'attribuer un niveau de **priorité** à chaque objectif. Ceci permet de mieux gérer les ressources disponibles en cas de surcharge, et d'autre part, de visualiser les objectifs jugés plus importants par la faculté. Un **calendrier**, qui indique quand chaque objectif sera réalisé, est également établi.

Par la suite, lors de la mise en œuvre du plan de développement, il est possible que des objectifs et actions soient ajoutés, modifiés ou retranchés, par exemple en raison d'un changement de la politique institutionnelle ou d'événements internes, notamment. Les suivis du plan de développement, effectués annuellement entre deux évaluations, sont l'occasion pour la faculté de rendre compte de ces évolutions auprès de la Direction.

## ■ ARTICULATION AVEC LE RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

Le plan de développement reprend, en les organisant et en les hiérarchisant, les différents objectifs stratégiques qui ont été mis en évidence. Il contient les informations nécessaires à leur mise en œuvre et à leur suivi. Pour faciliter son utilisation, il réunit les différents objectifs par thématiques assurant un regroupement cohérent et facilitant la mise en œuvre du plan de développement (p. ex. enseignement, communication, recherche, etc.).

Le rapport d'auto-évaluation précise en quoi les objectifs de la faculté contribuent aux objectifs stratégiques de la Direction.

Le plan de développement est présenté à la fin du rapport d'auto-évaluation de la manière suivante :

THÉMATIQUES	OBJECTIFS	INDICATEURS DE RÉALISATION	ACTIONS	MOYENS, RESSOURCES ET PERSONNES RESPONSABLES	PRIORITÉS	CALENDRIER
...	...	...	...	...	...	...
Quelle thématique abordons-nous ?	Quels objectifs avons-nous identifiés via les différents SWOT réalisés par thématique ? (il peut y avoir des objectifs principaux détaillés en objectifs spécifiques)	Comment pourrions-nous affirmer que l'objectif est atteint ?	Qu'allons-nous mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif ? (il peut y avoir plusieurs actions par objectif)	Quelles ressources (humaines, financières et temporelles) devra-t-on mobiliser pour réaliser l'action identifiée ?  Quelle entité personne sera responsable de la réalisation de l'action ? et donc de son suivi ?	Quelle est la priorité de cette action ? (temporelle, hiérarchique, matérielle, ...)	À quelle échéance l'action sera-t-elle réalisée ? (en fonction notamment des moyens et priorités préalablement établis)

### 6.1 OBJECTIFS

Destiné à la fois à la faculté, au comité d'expert·e·s et à la Direction, le rapport d'auto-évaluation synthétise les informations récoltées pendant la phase d'auto-évaluation. Il doit permettre à ses destinataires de comprendre les conclusions auxquelles la faculté a abouti. En principe, une quarantaine de pages, annexes non comprises, sont attendues (des extraits et/ou renvois aux annexes sont conseillés). Les données qui documentent l'analyse, ainsi que les éléments de description mis à disposition au début de la démarche, sont réunies en annexes numérotées (p. ex. résultats de sondages, budget détaillé, statistiques, schéma des études, etc.).

Durant cette étape, le rôle de la personne responsable de l'évaluation consiste à :

- rédiger le rapport d'auto-évaluation en faisant circuler des versions de travail au sein de la commission d'auto-évaluation ;
- s'assurer que l'instance représentative au sein de la faculté (p. ex. le Conseil de faculté) a la possibilité de prendre acte de ce rapport ;
- le retourner à la Cellule Qualité dans les délais (au plus tard cinq semaines avant la visite du comité d'expert·e·s).

### 6.2 SUPPORTS

Afin que les rapports d'auto-évaluation des différentes facultés soient similaires sur le plan formel, il est demandé qu'ils suivent la structure indiquée dans le tableau ci-après. Le rapport est rédigé en français, mais cela n'exclut pas la possibilité d'une traduction dans une autre langue, si nécessaire.

Une fois finalisé, la faculté transmet à la Cellule Qualité plusieurs exemplaires reliés du rapport d'auto-évaluation (le nombre exact sera communiqué par la Cellule Qualité), ainsi qu'un exemplaire électronique. Les annexes peuvent faire l'objet d'un tome séparé. La Direction prend à sa charge tous les frais d'impression engendrés.

## PLAN DU RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION (40 pages maximum – en français)

<b>Résumé de l'auto-évaluation (1-2 pages)</b>	<p>Courte introduction présentant les éléments principaux du rapport d'auto-évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- description du contexte de l'évaluation et de la façon dont l'auto-évaluation s'est déroulée (objet évalué, période de l'évaluation, profit escompté de la démarche, fonctionnement de l'auto-évaluation), en se référant aux chapitres 1 et 2 ;</li> <li>- bilan global des points forts et faibles identifiés, en se référant au chapitre 8.</li> </ul> <p><i>Ce résumé composera la première partie du rapport de synthèse de l'évaluation (cf. chapitre 8 de ce guide).</i></p>
<b>1. Préface de la Doyenne ou du Doyen</b>	<p>La Doyenne ou le Doyen y décrit notamment l'utilité attendue de l'évaluation pour sa faculté. Le point A du canevas d'auto-évaluation peut apporter des éléments pour alimenter cette partie.</p>
<b>2. Contexte et méthodologie de l'auto-évaluation</b>	<p>Présentation du contexte dans lequel l'évaluation de la faculté s'est déroulée (p. ex. évolution des structures de la faculté, nouveaux règlements, etc.) ainsi que la démarche d'auto-évaluation choisie (création de groupes de travail, commission <i>ad hoc</i> ou existante, sondages, etc.).</p>
<b>3. Présentation générale de la faculté</b>	<p>Le chapitre 5.2 de ce guide précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.</p>
<b>3.1 Organisation structurelle de la faculté</b>	<p>Description des structures de pilotage, unités structurelles/organigramme, articulation entre les différents niveaux structurels, analyse de l'évolution des collaboratrices et collaborateurs (nombre, fonctions, etc.).</p>
<b>3.2 Organisation de l'enseignement</b>	<p>Description (p. ex. schéma des études, analyse de l'évolution de la population estudiantine, taux de graduation, etc.).</p>
<b>3.3 Organisation de la recherche</b>	<p>Description (p. ex. subsides de recherche).</p>
<b>3.4 Orientations stratégiques de la faculté</b>	<p>Description.</p>
<b>4. Gouvernance</b>	
<b>4.1 Bilan de la mise en œuvre des objectifs du précédent plan de développement relatifs à la gouvernance</b>	<p>Le point B du canevas d'auto-évaluation précise comment alimenter cette partie.</p>
<b>4.2 Analyse du fonctionnement actuel de la gouvernance</b>	<p>Pour chaque thème du canevas de réflexion (point I) : synthèse de ce qui donne satisfaction et des développements ou améliorations nécessaires, analyse SWOT. Les chapitres 5.3 et 5.4 de ce guide précisent comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.</p>
<b>4.3 Objectifs de développement de la gouvernance</b>	<p>Le chapitre 5.5 de ce guide précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.</p>

<b>5. Enseignement</b>	
5.1 Bilan de la mise en œuvre des objectifs du précédent plan de développement relatifs à l'enseignement	Le point B du canevas d'auto-évaluation précise comment alimenter cette partie.
5.2 Bilan des évaluations de cursus réalisées	Le point II.1 du canevas d'auto-évaluation précise comment alimenter cette partie.
5.3 Analyse des thèmes transversaux relatifs à l'enseignement	Pour chaque thème du canevas de réflexion (point II.2) : synthèse de ce qui donne satisfaction et des développements ou améliorations nécessaires, analyse SWOT. Les chapitres 5.3 et 5.4 de ce guide précisent comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
5.4 Objectifs de développement de l'enseignement	Le chapitre 5.5 précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
<b>6. Recherche</b>	
6.1 Bilan de la mise en œuvre des objectifs du précédent plan de développement relatifs à la recherche	Le point B du canevas d'auto-évaluation précise comment alimenter cette partie.
6.2 Analyse du fonctionnement actuel de la recherche	Pour chaque thème du canevas de réflexion (point III) : synthèse de ce qui donne satisfaction et des développements ou améliorations nécessaires, analyse SWOT. Les chapitres 5.3 et 5.4 de ce guide précisent comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
6.3 Objectifs de développement de la recherche	Le chapitre 5.5 précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
<b>7. Ressources</b>	
7.1 Bilan de la mise en œuvre des objectifs du précédent plan de développement relatifs aux ressources	Le point B du canevas d'auto-évaluation précise comment alimenter cette partie.
7.2 Analyse des ressources actuelles	Pour chaque thème du canevas de réflexion (point IV) : synthèse de ce qui donne satisfaction et des développements ou améliorations nécessaires, analyse SWOT. Les chapitres 5.3 et 5.4 de ce guide précisent comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
7.3 Objectifs de développement relatifs aux ressources	Le chapitre 5.5 précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
<b>8. Bilan global</b>	Bilan des points forts et des points à améliorer pour chacun des 4 volets (Gouvernance, Enseignement, Recherche, Ressources).
<b>9. Plan de développement</b>	Stratégie à moyen terme pour le développement de la faculté issue du bilan global de l'évaluation. Le chapitre 5.5 précise comment le processus d'auto-évaluation peut contribuer à alimenter cette partie.
<b>Annexes</b>	Seules les annexes jugées pertinentes à la compréhension du rapport seront fournies. Elles incluent les éléments de description de la faculté mis à sa disposition en début de processus et utilisés dans le cadre de l'auto-évaluation. Elles sont numérotées et paginées afin de faciliter leur référencement dans le rapport et la lecture de ce dernier.

## 7 PHASE D'ÉVALUATION EXTERNE

### 7.1 BUTS DE L'ÉVALUATION EXTERNE

Afin d'assurer davantage de légitimité, d'objectivité et de crédibilité au processus d'évaluation, les résultats de l'auto-évaluation de la faculté sont soumis à l'avis d'un comité d'expert·e·s. Cette évaluation externe constitue la deuxième étape du processus d'évaluation.

Pour fonder son appréciation sur l'auto-évaluation, le comité d'expert·e·s effectue une visite sur place à l'occasion de laquelle il mène des entretiens avec des membres des différents corps de la faculté. C'est l'occasion d'approfondir des points du rapport d'auto-évaluation et/ou d'examiner des aspects supplémentaires, en tenant compte des particularités de la faculté et du contexte dans lequel elle fonctionne.

### 7.2 COORDINATION DE L'ÉVALUATION EXTERNE

La coordination de l'évaluation externe est assurée par la Cellule Qualité qui est le point de contact des expert·e·s avant et après la visite (première sollicitation, formalisation du mandat, informations sur la visite, transmission du rapport d'auto-évaluation, administration et finances, etc.). Quant à la personne responsable de l'évaluation, elle intervient au niveau du choix des expert·e·s ainsi que dans l'élaboration du programme de visite (voir ci-après).

### 7.3 COMITÉ D'EXPERT·E·S

Le comité d'expert·e·s en charge de l'évaluation externe est composé de quatre à cinq personnes, non membres de la communauté UNIL, désignées à la fois par la faculté et la CQV (voir ci-après). Le fait d'impliquer la faculté dans le choix de ses expert·e·s a pour objectif d'augmenter l'acceptation et la prise en compte de leurs analyses et recommandations.



## ■ CRITÈRES DE SÉLECTION DES EXPERT·E·S

La faculté et la CQV prennent en considération les critères suivants :

- une personne au moins provient du monde académique ;
- une personne au moins a une expérience de gestion d'une unité académique ou d'une institution d'enseignement supérieur (p. ex. une Doyenne ou un Doyen, une rectrice ou un recteur) ;
- une personne au moins a de l'expérience en matière de procédures d'évaluation ;
- une personne au moins dispose de bonnes connaissances du système de formation suisse ;
- deux personnes au moins sont rattachées professionnellement à une institution étrangère (la CQV peut accorder une dérogation si cette exigence pose problème) ;
- toutes les personnes maîtrisent la langue française à un niveau d'usage courant (le rapport d'auto-évaluation est en principe rédigé en français et les entretiens avec les membres de la faculté se font généralement en français) ;
- la faculté a la possibilité de demander la participation d'une cinquième personne appartenant, soit au corps étudiantin, soit au corps intermédiaire. Cette personne sera proposée par la CQV.

Il est à noter que plusieurs exigences peuvent être réunies par une même personne. Dans la mesure du possible, il sera veillé à respecter un équilibre des genres.

La faculté choisit des personnes à qui elle accorde du crédit. Ce sont avant tout des personnes reconnues pour leurs compétences et leur rayonnement professionnels dans un domaine proche de celui de la faculté.

La CQV propose quant à elle deux personnes qui possèdent une expérience en matière de procédures d'évaluation et dans la gestion d'une unité académique ou d'une institution d'enseignement supérieur. En cas de demande de la faculté, elle choisit également un membre du corps étudiantin ou du corps intermédiaire, qui possède aussi une expérience en matière de procédures d'évaluation. L'une d'elles prendra le rôle de président·e du comité d'expert·e·s. La faculté peut émettre des réserves à l'encontre de l'une de ces personnes.

Pour éviter tout conflit d'intérêt, la faculté et la CQV veillent à ce que les expert·e·s n'aient pas de liens professionnels trop rapprochés avec les membres de la faculté (p. ex. diplômé·e·s récent·e·s, personnes engagées dans des activités de recherche avec des membres de la faculté, etc.). Leur contrat inclut cette clause.

## ■ PROCÉDURE DE SÉLECTION DU COMITÉ D'EXPERT·E·S

Au début de la démarche d'évaluation, la personne responsable de l'évaluation transmet à la Cellule Qualité une liste, établie par ordre de préférence, d'au moins quatre noms d'expert·e·s avec leurs coordonnées complètes. Les membres de la commission d'auto-évaluation peuvent contribuer à la sélection des expert·e·s.

La CQV consulte cette liste, la complète avec les profils d'expert·e·s manquants en s'assurant que le comité corresponde dans son ensemble aux critères de sélection définis ci-avant. Une fois la liste acceptée, la Cellule Qualité établit le contact avec les expert·e·s et formalise leur mandat.





## 7.4 VISITE DU COMITÉ D'EXPERT·E·S

### ■ MANDAT DU COMITÉ D'EXPERT·E·S

Le mandat des expert·e·s est le suivant :

- jouer le rôle d'«ami critique» en portant un regard extérieur sur le contenu du rapport résultant de l'auto-évaluation et sur la démarche suivie, en particulier :
  - s'assurer que les thèmes prévus par le canevas d'auto-évaluation ont été discutés au sein de la faculté ;
  - s'assurer que chacun des thèmes fait l'objet d'une synthèse mettant en évidence aussi bien les satisfactions de la faculté que les développements ou améliorations qu'elle juge nécessaires ;
  - confirmer que cette analyse correspond à ce qu'en disent les membres de la faculté durant la visite ;
  - s'assurer que le plan de développement est suffisamment abouti pour être mis en œuvre ;
- donner leur avis sur la pertinence des développements prévus par la faculté pour mettre à profit ses principales forces et opportunités ainsi que pour minimiser les conséquences de ses faiblesses et des menaces auxquelles elle est exposée ;
- faire des recommandations/suggestions pour le développement de la faculté ;
- le cas échéant, répondre aux questions spécifiques qui leur sont adressées par la faculté ;
- exprimer tout autre constat ou commentaire utile au développement de la faculté.

Les expert·e·s reçoivent un contrat qui définit leur mandat et la rémunération qui leur sera versée à l'issue de leur activité. Un guide établi à leur intention, qui décrit les tâches attendues, figure dans le présent guide.

La visite *in situ* dure deux jours et demi et se déroule au printemps. Sa langue d'usage est le français.

### ■ PRÉPARATION DE LA VISITE

La Cellule Qualité fixe les dates de la visite en consultation avec la faculté et les expert·e·s, puis veille à l'organisation de leur séjour sur place (repas et logement).

La responsabilité de la préparation du programme de visite revient à la faculté (a priori à la personne responsable de l'évaluation) ). Il s'agit de :

- sélectionner les interlocutrices et interlocuteurs des expert·e·s et de s'assurer de leur présence aux différents entretiens prévus. Ces interlocutrices et interlocuteurs sont :
  - la Doyenne ou le Doyen, éventuellement accompagné par le Décanat ou certains de ses membres ;
  - la commission d'auto-évaluation ;
  - des membres du Conseil de faculté ;
  - des groupes de personnes désignées par la faculté ;
  - des personnes désignées sur demande spécifique du comité d'expert·e·s ;
- planifier les différents entretiens avec les expert·e·s.

Si la faculté souhaite adresser des questions spécifiques aux expert-e-s, la personne responsable de l'évaluation les joint au programme.

Des indications plus détaillées pour l'organisation de la visite ainsi qu'un exemple de programme sont disponibles dans l'annexe 4.

Le programme est approuvé au sein de la faculté puis transmis à la Cellule Qualité en même temps que le rapport d'auto-évaluation (soit cinq semaines avant la visite).

Les expert-e-s sont invité-e-s à indiquer si des modifications doivent être apportées au programme de visite. Le cas échéant, le programme adapté sera transmis par la faculté à la Cellule Qualité au plus tard deux jours avant la visite.

## ■ DOCUMENTATION POUR LE COMITÉ D'EXPERT-E-S

Un mois avant la visite, les expert-e-s reçoivent par l'intermédiaire de la Cellule Qualité tous les documents nécessaires à leur mandat. A cette fin, la personne responsable de l'évaluation transmet le rapport d'auto-évaluation finalisé à la Cellule Qualité au minimum 5 semaines avant la date de la visite.

Sur les lieux mêmes des rencontres entre les expert-e-s et les membres de la faculté, la faculté peut juger pertinent de mettre des documents complémentaires à disposition (p. ex. PV de la commission d'auto-évaluation, brochures de présentation de la faculté et de ses enseignements, etc.). La personne responsable de l'évaluation veille à ce que cette documentation soit récoltée avant la visite.

## ■ INFORMATION AUX MEMBRES DE LA FACULTÉ

Il est important que les membres de la faculté ainsi que toutes les interlocutrices et tous les interlocuteurs du comité d'expert-e-s soient informé-e-s sur le but de la visite et sur l'identité des expert-e-s. Les personnes impliquées durant la visite reçoivent le programme et sont encouragées à lire préalablement le rapport d'auto-évaluation mis à leur disposition. Il est également utile de les informer que les entretiens menés par les expert-e-s porteront sur des éléments du rapport d'auto-évaluation en lien avec leur corps et/ou leur fonction au sein de la faculté.

Pour favoriser la diffusion des résultats de l'auto-évaluation à l'interne, la faculté peut organiser des séances d'information ou en proposer un résumé.

La personne responsable de l'évaluation veille à ce que les membres de la commission d'auto-évaluation et les interlocutrices et interlocuteurs des expert-e-s soient invité-e-s à assister au compte-rendu oral du comité d'expert-e-s prévu en fin de visite.



## ■ DÉROULEMENT DE LA VISITE

A leur arrivée à Lausanne, la veille de la visite, les expert-e-s sont accueilli-e-s par la Cellule Qualité lors d'une séance de préparation fixée en fin de journée. Animée par un membre de la Direction, cette rencontre consiste à rappeler les objectifs de l'évaluation ainsi que le mandat des expert-e-s. C'est également l'occasion pour les expert-e-s de faire connaissance, d'échanger leurs premières impressions sur le rapport d'auto-évaluation et de poser des questions relatives au processus, ainsi qu'au contexte dans lequel évolue la faculté. A l'issue de cette séance, les expert-e-s partagent un repas leur permettant de préparer les entretiens des deux journées de visite.

Le lendemain matin, la Doyenne ou le Doyen accueille les expert-e-s au sein de la faculté. Un local de réunion adapté est mis à leur disposition (dans l'idéal au sein de la faculté et le même sur l'ensemble de la visite). La personne responsable de l'évaluation s'assure ensuite, et pendant toute la durée de la visite *in situ*, du bon déroulement du programme établi.

## ■ COMPTE-RENDU ORAL DU COMITÉ D'EXPERT-E-S

A la fin de la visite, la présidente ou le président du comité d'expert-e-s présente oralement les premières impressions des expert-e-s aux membres de la faculté, en particulier à leurs interlocutrices et interlocuteurs durant la visite ainsi qu'aux membres de la commission d'auto-évaluation. Au moins deux membres de la CVQ assistent à ce compte-rendu.

Etant donné que les éléments présentés lors de ce compte-rendu oral constituent la base du rapport d'évaluation externe, il est important qu'il n'y ait pas d'écart significatif entre ce qui est dit lors de cette réunion et ce qui sera rédigé par la suite. A l'issue de ce compte-rendu, les personnes présentes ont l'occasion de poser des questions et de préciser/rectifier des éléments factuels.

## 7.5 RAPPORT DU COMITÉ D'EXPERT-E-S

### ■ PREMIÈRE VERSION DU RAPPORT

Sous la responsabilité de sa présidente ou de son président, le comité d'expert-e-s dispose d'un mois après la visite pour rédiger une première version du rapport.

Totalisant dix à quinze pages, il est en principe rédigé en français.

Le rapport est approuvé par l'ensemble des membres du comité d'expert-e-s avant d'être transmis à la Cellule Qualité qui le fait suivre à la Doyenne ou au Doyen.

## ■ PRISE DE POSITION DE LA FACULTÉ

Pendant les deux semaines suivantes, la Doyenne ou le Doyen/la personne responsable de l'évaluation, aidée par la commission d'auto-évaluation, formule une brève lettre en réponse à cette première version du rapport du comité d'expert-e-s. Dans cette lettre, la faculté exprime sa position sur le contenu du rapport et signale d'éventuelles erreurs factuelles. Elle devrait permettre de comprendre si les remarques du comité d'expert-e-s impliquent des modifications du plan de développement et lesquelles. Le cas échéant, la faculté devrait indiquer pourquoi elle n'a pas pris en compte certaines recommandations du comité d'expert-e-s.

Les deux documents (prise de position et plan de développement revu) sont remis à la Cellule Qualité qui les fait suivre au comité d'expert-e-s.

## ■ ACHÈVEMENT DU RAPPORT

Sur la base de la prise de position de la faculté, le comité d'expert-e-s parachève son rapport dans un délai de deux semaines.

La présidente ou le président du comité d'expert-e-s accompagne ce document d'une lettre adressée à la Doyenne ou au Doyen, qui précise et justifie les modifications apportées dans le document final et explique pourquoi, le cas échéant, le comité d'expert-e-s a choisi de ne pas considérer tel élément important de la prise de position de la faculté. Ces précisions doivent permettre de mieux comprendre le point de vue du comité d'expert-e-s lors de l'analyse ultérieure des documents.

Le tout est adressé à la faculté via la Cellule Qualité.

## ■ PRISE DE POSITION DE LA DIRECTION

La Direction analyse l'ensemble des documents issus de l'évaluation :

- le rapport d'auto-évaluation de la faculté ;
- la prise de position de la faculté sur la première version du rapport du comité d'expert-e-s et la dernière version du plan de développement (si celui-ci est affecté par l'analyse du comité d'expert-e-s) ;
- le rapport final d'expertise externe et la lettre de la présidente ou du président du comité d'expert-e-s.

La Direction expose sa prise de position à l'occasion d'une rencontre avec le Décanat en répondant notamment aux questions suivantes :

- le processus a-t-il été mené conformément aux modalités définies ?
- dans quelle mesure le plan de développement reprend-il les principaux éléments du rapport d'auto-évaluation et de celui du comité d'expert-e-s ?
- le plan de développement de la faculté est-il en adéquation avec le plan stratégique de l'UNIL ?

La Direction peut demander que la faculté revoie son plan de développement si elle estime que :

- des éléments importants de l'auto-évaluation ou du rapport du comité d'expert-e-s n'ont pas été pris en compte ;
- l'articulation avec le plan stratégique de l'UNIL est insuffisante.

Cette discussion est résumée dans un document adressé au Décanat par la Direction.

### ■ ABOUTISSEMENT ET MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

La Doyenne ou le Doyen modifie le cas échéant le plan de développement de la faculté, en tenant compte des remarques de la Direction, puis veille à ce qu'il soit mis en œuvre (cf. ci-après).

Le plan de développement parachevé est intégré dans la synthèse de l'évaluation (voir chapitre 8.1) et cette dernière est remise à la Cellule Qualité.

La manière dont les résultats sont diffusés est en accord avec la volonté de l'UNIL de parvenir à un juste équilibre entre transparence et confidentialité (cf. chapitre 3.3.4). Le seul document rendu public est un document de synthèse, alors que l'ensemble des documents produits lors de la démarche est réservé aux personnes impliquées directement dans le processus d'évaluation (cf. annexe 5).

### 8.1 STRUCTURE ET MODE DE VALIDATION DU DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Après que la Direction se soit prononcée sur les documents produits lors de la démarche, la personne responsable de l'évaluation prépare un document de synthèse qui comprend notamment :

- un résumé de l'auto-évaluation qui reprend les principaux éléments du rapport d'auto-évaluation (objet évalué, contexte et déroulement de l'évaluation, bilan des points forts et des points à améliorer par thème du canevas) ;
- un résumé de l'avis du comité d'expert-e-s et de la prise de position de la faculté sur cet avis ;
- la version finale du plan de développement.

Ce rapport de synthèse est transmis à la Cellule Qualité au plus tard six mois après la visite des expert-e-s.

## 8.2 ACCÈS AUX DOCUMENTS PRODUITS

La CQV désigne trois de ses membres (dont un-e étudiant-e et un-e professeur-e, ainsi qu'un membre du PAT ou du corps intermédiaire) pour examiner le contenu de cette synthèse. Leur rôle consiste à s'assurer que la synthèse rend compte des principaux éléments de l'auto-évaluation et que le point de vue du comité d'expert-e-s ainsi que les remarques de la Direction y ont été intégrés. Si nécessaire, ces membres relèvent :

- les aspects importants du rapport d'auto-évaluation qui ne sont pas mentionnés ;
- les observations des expert-e-s, considérées comme importantes, qui n'ont pas été évoquées ;
- les remarques de la Direction n'ayant pas été prises en compte.

Sur les deux derniers points, les trois membres de la CQV ne jugent pas la pertinence des éléments relevés par les expert-e-s ou la Direction, mais s'assurent que la faculté a pris en compte leur avis. Pour cela, les trois membres analysent si la faculté a modifié son plan de développement sur la base des recommandations des expert-e-s ou des remarques de la Direction. Le cas échéant, la prise de position de la faculté devrait permettre de comprendre pourquoi elle n'a pas souhaité intégrer les recommandations des expert-e-s (en totalité ou en partie). Les trois membres ne se prononcent pas sur les arguments de la faculté, mais sur le fait qu'elle a défendu ou non sa position.

Sur la base de ce préavis, la CQV recommande à la Direction de publier la synthèse ou de demander à la faculté de la modifier. Le cas échéant, la CQV donne ses recommandations sur la synthèse modifiée après nouveau préavis des trois membres désignés.

La Cellule Qualité avise la personne responsable de l'évaluation des recommandations de la CQV. Lorsque le document de synthèse a été approuvé par la Direction, il est rendu public sur le site Internet de la Culture Qualité.

La Direction, la CQV et les membres de la faculté ont accès à l'intégralité des documents produits.

La commission d'auto-évaluation accède et apporte sa contribution à l'intégralité des documents produits.

Le Conseil de faculté prend acte du rapport d'auto-évaluation et de son plan de développement (1<sup>re</sup> version).

Le comité d'expert-e-s consulte le rapport d'auto-évaluation, le plan de développement (1<sup>re</sup> version) et la prise de position de la faculté sur leur rapport d'évaluation externe.

Le public externe ainsi que la communauté UNIL ont accès à la synthèse produite par la faculté à la fin de la démarche, document qui contient la version finale du plan de développement.

Un tableau, proposé en annexe 5, synthétise l'accessibilité des documents produits durant le processus d'évaluation. Il permet ainsi de visualiser le degré de confidentialité des différents documents en lien avec la démarche. La confidentialité est importante pour que chaque personne impliquée puisse se prononcer sans que cela lui soit préjudiciable.

En dehors des éléments de communication prévus dans le cadre du processus d'évaluation, le Décanat s'assure que les résultats de l'évaluation soient diffusés en interne aux différents groupes concernés via ses moyens usuels de communication.

Le suivi des développements prévus fait partie intégrante du processus d'évaluation car ce dernier n'a de sens que si les développements proposés sont effectivement mis en œuvre.

Un suivi du plan de développement s'effectue une fois par an, à partir de l'année qui suit la rencontre avec la Direction suite à l'évaluation, exception faite de l'année précédant une nouvelle évaluation. Cette année blanche doit permettre à la faculté de se préparer à la prochaine évaluation en consacrant le temps, normalement dévolu à l'élaboration du rapport de suivi, au bilan de l'évaluation et de ses suivis. Ce bilan constitue le départ des réflexions pour l'évaluation suivante.

La Doyenne ou le Doyen, responsable de la réalisation du plan de développement, rédige un bref rapport de suivi de l'évaluation de la faculté en spécifiant :

- les objectifs atteints, les mesures mises en œuvre et leurs impacts sur la faculté ;
- les objectifs ou actions qui n'ont pas pu être entrepris selon la planification prévue, les raisons et ce que cela implique ;
- les ajustements apportés au plan de développement (adaptation, abandon ou ajout d'objectifs, adaptations d'échéances).

## 10 RESSOURCES POUR ENCADRER LA DÉMARCHÉ

Ce rapport de suivi est remis à la Cellule Qualité à la fin janvier. Il est ensuite discuté lors de la séance annuelle entre la Direction et le Décanat. Ce dialogue régulier permet à la Direction de s'assurer que les mesures envisagées par la faculté restent en accord avec ses objectifs stratégiques.

Pour la rédaction du rapport, la Doyenne ou le Doyen se base sur les documents issus de l'évaluation de la faculté (rapport d'auto-évaluation de la faculté, rapport final d'expertise externe, prise de position de la faculté, prise de position de la Direction, plan de développement final, et la prise de position de la Direction au sujet du précédent suivi de l'évaluation le cas échéant).

Afin que les démarches qualité s'inscrivent dans la logique de gouvernance de la faculté et de l'Université, le rapport de suivi de l'évaluation de la faculté alimente en partie le rapport de gestion adressé chaque année par la Direction au Département cantonal en charge des affaires universitaires. Le regard transversal que la Direction porte sur les évaluations entretient sa vision globale de l'Institution et nourrit sa réflexion stratégique.

La Cellule Qualité accompagne la personne responsable de l'évaluation durant cette démarche.

De plus, certains services - comme UNISIS (Système d'information et statistiques) - donnent accès à des éléments de description aux facultés au début de la démarche, données qui constituent une base pour leur réflexion (cf. annexe 3). Par la suite, les facultés ont la possibilité de faire appel à ces services si d'autres données déjà répertoriées sont nécessaires afin de répondre à leurs questionnements.

La Cellule Qualité apporte un soutien ponctuel à la personne responsable de l'évaluation ainsi qu'à la commission d'auto-évaluation. Elle organise notamment les séances utiles au lancement du processus d'évaluation. Par la suite, la Cellule Qualité peut apporter du soutien au responsable de l'évaluation, par exemple en matière de planification ou de questions relatives au processus et à la rédaction du rapport d'auto-évaluation. Elle met également à disposition du responsable de l'évaluation divers outils méthodologiques. La Cellule Qualité peut également fournir un appui dans l'identification et le développement des méthodes de récolte de données (p. ex. questionnaires ou enquêtes entrant dans le cadre de l'auto-évaluation). La visite des expert-e-s est co-organisée par la faculté et la Cellule Qualité.

Afin de soutenir les facultés engagées dans ce processus, la Direction leur accorde un financement pour engager une ou des personne(s) de support durant la phase d'auto-évaluation (p. ex. pour la récolte et le traitement des données, le soutien aux activités de la commission d'auto-évaluation et à la rédaction du rapport, etc.).

## 11 AMÉLIORATION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FACULTÉS

Il est important que le processus évolue afin qu'il réponde au mieux aux attentes des facultés et de l'Institution. C'est pourquoi un questionnaire spécifique a été développé afin de recueillir, à la fin de chaque évaluation de faculté, les impressions des personnes impliquées dans les différentes étapes de la démarche. Le suivi régulier de ces retours permet d'être vigilant-e-s aux difficultés rapportées et de faire des propositions pour y remédier.

A côté de ces adaptations ponctuelles du processus, des révisions plus conséquentes sont effectuées, en général au terme de chaque cycle d'évaluation. Le présent guide est ainsi le fruit de la deuxième révision complète du processus d'évaluation des facultés. Cette révision a également permis la prise en compte des nouvelles exigences légales de la LEHE (cf. annexe 2).

## ANNEXES

### ANNEXE 1

Articulation entre processus d'évaluation des facultés et processus d'évaluation des cursus

### ANNEXE 2

Exigences fédérales et cantonales

### ANNEXE 3

Éléments de description de la faculté

### ANNEXE 4

Indications pour l'organisation de la visite des expert-e-s

### ANNEXE 5

Documents issus de l'évaluation de la faculté

# ANNEXE 1

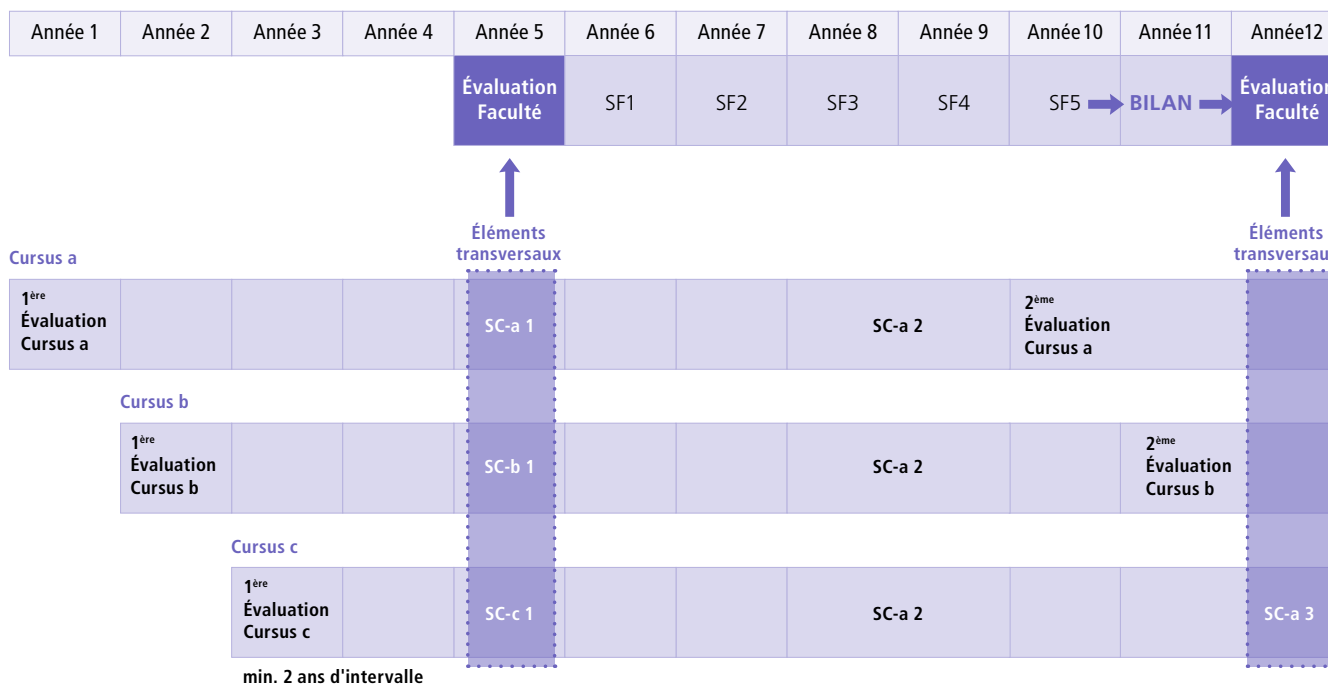
## ARTICULATION ENTRE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FACULTÉS ET PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CURSUS

Le concept Qualité de l'UNIL est basé sur une vision systémique. Les évaluations de faculté et de cursus se font selon une planification et un processus qui leur sont propres, toutefois elles se rejoignent sur certains points. Le graphique ci-après donne un aperçu des activités d'évaluation au cours des sept années qui séparent deux évaluations d'une faculté et montre l'articulation qu'il y a entre les évaluations d'une faculté et de ses cursus.

Pour le troisième cycle d'évaluation des facultés, l'écart entre deux évaluations a été porté à sept ans au lieu de six ans précédemment. Un suivi (SF) s'effectue annuellement, sauf l'année précédant une nouvelle évaluation, cette année-là devant servir à faire le bilan de l'évaluation précédente et de ses suivis. En effet, le point de départ des réflexions lors d'une évaluation de faculté est l'examen de ce bilan (cf. canevas d'auto-évaluation, étapes A et B).

Parallèlement, la faculté évaluera plusieurs cursus (Cursus a, Cursus b, etc.) selon une planification qu'elle aura préalablement fixée en respectant une périodicité de 10 ans. Un suivi des évaluations de cursus est également prévu, mais à un rythme moins soutenu que celui de l'évaluation de la faculté, à savoir tous les 3 ou 4 ans (SC-a, SC-b, etc.). Pour des aspects pratiques, ces suivis d'évaluation de cursus s'effectuent en parallèle de l'évaluation de la faculté, au moment de l'évaluation de la faculté, et à mi-chemin entre deux évaluations de faculté, au même moment que le suivi de l'évaluation de la faculté (SF3 ou SF4).

Ainsi, au moment de l'évaluation de la faculté, les éléments transversaux découlant des évaluations de cursus effectuées jusque-là viendront alimenter la partie Enseignement en plus de l'analyse de l'offre globale de formation de la faculté (thèmes transversaux).



### Légende

SF = Suivi évaluation faculté

SC-x = Suivi évaluation de cursus



Selon la Constitution fédérale, la Confédération et les cantons ont le mandat de garantir l'assurance de la Qualité dans l'espace suisse des hautes écoles.

La loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)<sup>1</sup>, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, veille par le biais de l'accréditation institutionnelle à ce que les hautes écoles suisses instaurent leur propre système d'assurance Qualité et que ce système soit mis en place de façon efficace et suivie. Ceci s'effectue au moyen de standards qualité communs<sup>2</sup> aux hautes écoles qui respectent les standards internationaux (par exemple les Références et lignes directrices pour l'assurance Qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) découlant du processus de Bologne) et qui permettent de tenir compte de l'autonomie et des spécificités de chaque institution.

L'obtention de l'accréditation institutionnelle est la condition pour, d'une part, pouvoir bénéficier du droit à l'appellation «université» et, d'autre part, avoir droit aux subventions fédérales.

Par ailleurs, l'UNIL reçoit sa mission du Canton de Vaud, qui la formule en termes généraux dans la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL). Cette Loi spécifie que:

- l'Université doit procéder aux évaluations qui sont requises par les dispositions du droit fédéral (art. 12);
- la Direction a pour attribution d'évaluer régulièrement les facultés et unités (art. 24, al. f).

Le système d'assurance Qualité de l'UNIL a pour but de poser le cadre dans lequel les différentes évaluations prévues se déroulent, afin de proposer un environnement d'enseignement et de recherche de qualité. Le plan stratégique pluriannuel<sup>3</sup>, qui présente la stratégie proposée par l'UNIL et le Conseil d'Etat et adoptée par le Grand Conseil pour remplir ses missions, présente quelles mesures et quels moyens sont prévus pour atteindre les grands enjeux stratégiques durant le mandat de la Direction.

<sup>1</sup> La LEHE régit l'ensemble du domaine des hautes écoles suisses (universités cantonales, hautes écoles polytechniques fédérales et hautes écoles spécialisées et pédagogiques). Elle est un outil de coordination et d'encouragement qui vise notamment à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles.

<sup>2</sup> Ces critères se répartissent sur cinq domaines: Stratégie d'assurance de la qualité; Gouvernance; Enseignement, Recherche et prestations de services; Ressources; Communication interne et externe.

<sup>3</sup> Le plan stratégique pluriannuel est prévu dans la LUL (art. 9). Il est établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de l'UNIL sur la base d'un plan d'intentions rédigé par l'UNIL, puis soumis au Grand Conseil pour adoption.

## ANNEXE 3

# ÉLÉMENTS DE DESCRIPTION DE LA FACULTÉ

## PRÉAMBULE

Cette annexe présente une liste de données dont l'objectif est, d'une part, de fournir une photographie de la faculté et, d'autre part, d'être utile à cette dernière durant la phase d'auto-évaluation (p. ex. lors des discussions de la commission d'auto-évaluation). Pour assurer une cohérence interne à l'Institution, cette liste est identique pour chaque faculté. Ces données sont préparées par les services centraux et certains secteurs de la Direction, puis mises à la disposition de la faculté au lancement de son évaluation.

La troisième colonne du tableau ci-après précise l'utilisation possible de ces données au moment de la réflexion sur le canevas d'auto-évaluation, bien qu'il n'y a pas de relation systématique entre ces deux documents.

Ces données sont jointes en annexe du rapport d'auto-évaluation produit par la faculté.

DESCRIPTEURS	DONNÉES DISPONIBLES	THÈMES DU CANEVAS
<b>1. Personnel</b>		
Composition définie par la LUL:		
1.1 a) Professeur-e ordinaire b) Professeur-e associé-e c) Professeur-e assistant-e avec prétitularisation conditionnelle d) Professeur-e assistant-e e) Maître-sse d'enseignement et de recherche (MER) f) Maître-sse assistant-e (MA) g) Assistant-e h) Personnel administratif et technique (PAT)	> effectif > équivalent plein temps (EPT) > ratio homme/femme > ratio nationalité suisse/étrangère	I.1 Stratégie globale de développement de la faculté III.3 Stratégies pour favoriser la relève IV.1 Stratégies de développement des ressources humaines
1.2 a) Professeur-e b) Autre enseignant-e (MA, MER 1,2 et clinique) c) Assistant-e d) PAT d'administration e) PAT de recherche	> pyramide des âges par intervalles de cinq ans > sources de financement: enveloppe Etat de Vaud-Confédération, fonds tiers suisse, fonds tiers européen, autre source de financement	

provenance des données: UNISIS

date et période concernée: données au 31 décembre pour les sept années civiles précédant celle de l'évaluation

DESCRIPTEURS	DONNÉES DISPONIBLES	THÈMES DU CANEVAS
<b>2. Offre de formation</b>		
a) Formations de premier cycle offertes par la faculté (Bachelor)	> intitulé du titre universitaire	I.2 Pilotage de la recherche I.3 Pilotage de l'enseignement
b) Formations de deuxième cycle offertes par la faculté (Master)	> intitulé du titre universitaire	II.2.1 Programmes et cursus III.4 Communication et valorisation des résultats de recherche
c) Formations post-grades (doctorats)	> intitulé du titre universitaire	
d) Formations post-grades (formations continues)	> intitulé des formations continues (DAS, CAS, MAS) > nombre de titres délivrés > nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s > ratio homme/femme	
	<p>provenance des données: UNISIS</p> <p>période concernée: année académique correspondant à celle de l'évaluation</p>	
<b>3. Evolution de la population estudiantine</b>		
3.1 a) Etudiant-e-s (y c. doctorant-e-s)	> effectif annuel > sexe > cursus (avec le détail du niveau d'étude pour le Bachelor)	I.1 Stratégie globale de développement de la faculté I.2 Pilotage de la recherche I.3 Pilotage de l'enseignement
3.2 a) Etudiant-e-s débutant-e-s Bachelor b) Etudiant-e-s débutant-e-s Master	> pourcentage annuel > origine pour le Bachelor: lieu de domicile légal de l'étudiant-e au moment de l'obtention de son titre d'accès aux études universitaires: VD, CH, étranger > titre de niveau maturité, préalable, etc. > titre de niveau universitaire (Bachelor, Master, licence, doctorat, etc.) > origine pour le Master: université qui a décerné le titre d'accès au Master: UNIL, CH, étranger	II.2.1 Programmes et cursus II.2.4 Soutien aux étudiant-e-s III.3 Stratégies pour favoriser la relève IV.2 Ressources financières et matérielles
	<p>provenance des données: UNISIS</p> <p>date et période concernée: semestres d'automne et de printemps des sept années académiques précédant celle de l'évaluation</p>	
<b>4. Grades décernés</b>		
a) Grades décernés	> nombre de grades > sexe > niveau (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> , 3 <sup>ème</sup> cycles) > grades par cursus (Bachelor, Master, doctorat)	I.1 Stratégie globale de développement de la faculté I.2 Pilotage de la recherche I.3 Pilotage de l'enseignement II.2.1 Programmes et cursus
	<p>provenance des données: UNISIS</p> <p>période concernée: sept années civiles précédant l'évaluation</p>	

DESCRIPTEURS	DONNÉES DISPONIBLES	THÈMES DU CANEVAS
<b>5. Mobilité IN/OUT</b>		
5.1 Etudiant-e-s en mobilité : a) Arrivées b) Départs c) Avec la mobilité suisse d) Sans la mobilité suisse	> pourcentage annuel (calculé à la fin de l'année académique) > ratio homme/femme  <i>provenance des données</i> : UNISIS  <i>période concernée</i> : sept années académiques précédant celle de l'évaluation	II.2.1 Programmes et cursus II.2.4 Soutien aux étudiant-e-s
<b>6. Suivi de cohortes d'étudiant-e-s</b>		
a) Cohorte d'étudiant-e-s en Bachelor et Master	> taux de graduation (taux de réussite)  <i>provenance des données</i> : UNISIS  <i>date et période concernée</i> : sept années académiques précédant l'évaluation	I.2 Pilotage de la recherche I.3 Pilotage de l'enseignement II.2.3 Pédagogie II.2.4 Soutien aux étudiant-e-s
<b>7. Subsidés de recherche</b>		
a) Projets de recherche soutenus par le FNS b) Projets de recherche soutenus par des fonds européens  Remarque : le taux global d'acceptation/de réussite, établi en comparant le nombre de requêtes financées par le FNS par rapport au nombre de requêtes totales déposées lors d'une session, peut être fourni ; à noter que le FNS ne permet en aucun cas de fournir une liste nominale des personnes qui, ayant déposé une demande de subside, ne l'auraient pas obtenu.	> nombre > montants octroyés > durée du projet  <i>provenance des données</i> : Dicastère recherche et relations internationales et Commission locale de la recherche scientifique pour les projets de recherche soutenus par le FNS - Euresearch pour les projets de recherche soutenus par des fonds européens  remarque : la Commission locale de la recherche scientifique n'a accès qu'aux données concernant les instruments de financement de la recherche FNS qu'elle traite, si bien que les chiffres fournis ne reflètent pas la totalité des montants que le FNS octroie aux chercheurs d'une faculté  <i>date et période concernée</i> : session d'automne de l'année précédant celle de l'évaluation pour les projets de recherche soutenus par le FNS - dans la période du programme-cadre en cours pour les projets européens	III.1 Stratégies de développement de la recherche III.2 Collaborations scientifiques locales, nationales et internationales

## 8. Données financières

Remarque : il s'agit uniquement de la part des financements qui apparaît dans la comptabilité de l'UNIL

- a) Dépenses de fonctionnement
- b) Couverture des dépenses

- > nature des dépenses : personnel (professeur-e, autre enseignant-e, assistant-e, PAT), matériel, autres dépenses
- > source de financement : enveloppe Etat de Vaud-Confédération, fonds tiers suisse, fonds tiers européen, autre source de financement

- I.1 Stratégie globale de développement de la faculté
- I.2 Pilotage de la recherche
- I.3 Pilotage de l'enseignement
- III.1 Stratégies de développement de la recherche
- IV.2 Ressources financières et matérielles

provenance des données : UNISIS, sur la base des données SAP de la comptabilité UNIL

date et période concernée : toutes les données disponibles depuis la dernière évaluation

## 9. Infrastructures

- a) Locaux de la faculté différenciés par types (bureaux, bibliothèques, salles d'enseignement spécialisées, laboratoires, etc.)

- > surface utile principale en m2

- IV.2 Ressources financières et matérielles

provenance des données : UNISIS

date et période concernée : toutes les données disponibles depuis la dernière évaluation

## ANNEXE 4

### INDICATIONS POUR L'ORGANISATION DE LA VISITE DES EXPERT·E·S

L'évaluation externe de la faculté implique un comité de quatre à cinq expert·e·s, non membres de la communauté UNIL.

La visite *in situ* permet aux expert·e·s de s'entretenir avec des membres de la faculté afin de fonder leur appréciation sur l'auto-évaluation. Elles ou ils peuvent approfondir des points du rapport d'auto-évaluation et/ou examiner des aspects supplémentaires, en tenant compte des particularités de la faculté et du contexte dans lequel elle fonctionne.

Ce document, destiné à la faculté, présente chronologiquement les étapes nécessaires à l'organisation de la venue des expert·e·s à l'UNIL. Il donne des informations pratiques sur certains éléments soulevés au chapitre 7.4 du présent guide.

#### DATE DE LA VISITE

La Cellule Qualité fixe les dates de la visite en consultation avec la faculté et les expert·e·s, puis veille à l'organisation du séjour sur place des expert·e·s (repas et logement).

#### INFORMATION AUX MEMBRES DE LA FACULTÉ

Il est important que les membres de la faculté ainsi que toutes les personnes impliquées dans la visite soient informées sur le but de la visite et sur l'identité des expert·e·s.

#### QUESTIONS POUR LES EXPERT·E·S

Tout au long de la phase d'auto-évaluation, la personne responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'auto-évaluation, identifie d'éventuelles questions à poser aux expert·e·s. Ces questions seront transmises aux expert·e·s via la Cellule Qualité en même temps que le rapport d'auto-évaluation.

#### LOCAL DE RÉUNION

La faculté met à la disposition des expert·e·s un local de réunion pour la durée de la visite *in situ*. Dans la mesure du possible, le local se situera dans les locaux de la faculté et sera le même sur l'ensemble de la visite.

#### DOCUMENTATION POUR LES EXPERT·E·S

Un mois avant la visite, la Cellule Qualité se charge de transmettre aux expert·e·s tous les documents nécessaires à leur mandat.

La faculté peut juger pertinent de fournir des documents complémentaires à mettre à disposition dans le local de réunion des expert·e·s (p. ex. procès-verbaux de la commission d'auto-évaluation, brochures de présentation de la faculté et de ses enseignements, etc.). La personne responsable de l'évaluation veille à ce que cette documentation soit récoltée avant la visite.

La faculté prépare des porte-noms précisant le corps et/ou la fonction pour l'ensemble des participant·e·s aux entretiens prévus, ceci afin de privilégier les discussions plutôt que les présentations.

La Cellule Qualité organise la prise de procès-verbaux durant les différents entretiens. A destination unique des expert·e·s, ils seront rédigés en principe par des étudiant·e·s externes à la faculté.

#### DOCUMENTATION POUR LES PERSONNES PRÉVUES AU PROGRAMME DE VISITE

Les personnes rencontrées par les expert·e·s reçoivent le programme de visite et sont encouragées à lire préalablement le rapport d'auto-évaluation mis à leur disposition. En effet, les entretiens, menés par les expert·e·s, vont porter sur des éléments du rapport d'auto-évaluation en lien avec le corps et/ou la fonction de leurs interlocutrices et interlocuteurs.

## ÉLABORATION DU PROGRAMME DE VISITE

La responsabilité de la préparation du programme de visite revient à la faculté (a priori à la personne responsable de l'évaluation). Il s'agit de sélectionner les personnes qui rencontreront les expert-e-s, de s'assurer de leur disponibilité et de les réunir pour les différents entretiens prévus. Les formalités d'accueil ainsi que les principales séances sont précisées ci-après. Des indications sur la durée habituelle des séances sont disponibles dans le tableau figurant à la fin de cette annexe.

Le programme de visite finalisé doit être transmis à la Cellule Qualité au plus tard un mois avant la visite.

Les expert-e-s peuvent indiquer s'ils souhaitent que des modifications y soient apportées.

### ■ SÉANCE DE PRÉPARATION DES EXPERT-E-S (EXPERT-E-S, DIRECTION, CELLULE QUALITÉ)

Une séance d'introduction est organisée par la Cellule Qualité la veille de la visite, en fin de journée. Animée par un membre de la Direction, elle consiste à rappeler les objectifs de l'évaluation et le mandat d'expertise. Elle est également l'occasion pour les expert-e-s de faire connaissance, d'échanger leurs premières impressions sur le rapport d'auto-évaluation et de poser des questions relatives au processus ainsi qu'au contexte dans lequel évolue la faculté. Durant cette séance, les expert-e-s reçoivent le programme définitif de la visite. A l'issue de cette séance, les expert-e-s partagent un repas leur permettant de préparer les entretiens des deux journées de visite.

### ■ ACCUEIL DES EXPERT-E-S PAR LA DOYENNE OU LE DOYEN (EXPERT-E-S, DOYENNE OU DOYEN)

La première matinée débute avec une courte séance d'accueil par la Doyenne ou le Doyen accompagné d'autres membres du Décanat.

### ■ ENTRETIENS ENTRE LES EXPERT-E-S ET DES MEMBRES DE LA FACULTÉ

Des représentant-e-s de chaque corps de la faculté (enseignant, intermédiaire, étudiantin et PAT) devraient avoir la possibilité de s'entretenir avec les expert-e-s (individuellement ou en groupes de dix personnes maximum - pour laisser un espace de parole suffisant à chacun).

En général, les premières personnes rencontrées sont celles qui ont la meilleure connaissance du rapport d'auto-évaluation :

- le Décanat ;
- la commission d'auto-évaluation accompagnée ou non de la personne responsable de l'évaluation.

L'expérience a montré qu'il est préférable d'organiser les rencontres par corps, fonction (enseignant-e, étudiant-e, PAT, etc.) et/ou thèmes (p. ex. enseignement au niveau Bachelor, programmes de Master, axe de recherche, etc.) plutôt que par entité (département, institut). Cela présente deux avantages :

- une meilleure cohérence entre la visite et l'auto-évaluation qui portent toutes deux sur la faculté dans son ensemble ;
- les discussions entre pair-e-s permettent notamment une plus grande liberté d'expression. En particulier, les étudiant-e-s doivent pouvoir rencontrer seul-e-s le comité d'expert-e-s.

De plus, une rencontre avec des membres du Conseil de faculté semble en général appréciée des expert-e-s.

Les groupes d'étudiant-e-s devraient représenter les différents niveaux (Bachelor, Master, Doctorat) et filières d'études. Des séances distinctes peuvent s'avérer nécessaires, car les problématiques ne sont pas les mêmes pour les étudiant-e-s pré/postgradué-e-s.

Si la faculté ou le comité d'expert-e-s le souhaitent, une rencontre peut être organisée avec d'autres membres de l'Institution, voire des intervenant-e-s extérieur-e-s (p. ex. professionnel-e-s du domaine, ancien-ne-s diplômé-e-s).

Pour éviter une accumulation de retard, il est conseillé d'intercaler des courtes pauses entre chaque séance.

#### ■ REPAS DES EXPERT-E-S

La Cellule Qualité organise des repas communs pour les expert-e-s dont le lieu et l'heure coïncident avec le programme de la visite.

#### ■ REPAS DE MIDI

Le repas de midi est considéré comme un moment d'échange entre les expert-e-s. Cependant, si l'organisation de la visite prévoit une rencontre pendant le temps de midi, une pause antérieure plus conséquente doit être prévue.

#### ■ COLLATIONS DES EXPERT-E-S

La personne responsable de l'évaluation veille à ce que les expert-e-s disposent de collations (boissons, nourriture) dans le local prévu pour les entretiens et cela pour les deux journées de visite.

#### ■ VISITE DES INFRASTRUCTURES

Afin de diversifier le programme, et si cela est pertinent aux yeux de la faculté, des visites des locaux (par ex. laboratoires, salles d'enseignement) et des équipements (par ex. salles d'informatique, bibliothèques) peuvent être organisées. Il peut être utile de les répartir sur deux jours.

#### ■ TEMPS LIBRE POUR LES EXPERT-E-S

Sur l'ensemble du programme de visite, six heures de temps libre sont réservées pour des discussions entre les expert-e-s et la préparation de la séance de restitution orale (voir ci-après).

#### ■ RENCONTRE FINALE AVEC LE DÉCANAT

A la fin des entretiens, une ultime rencontre avec le Décanat permet aux expert-e-s de clarifier d'éventuelles questions.

#### ■ COMPTE-RENDU ORAL

Il est prévu que les expert-e-s transmettent oralement leurs premières impressions à l'occasion d'une courte séance de restitution. A l'issue de ce compte-rendu, les personnes présentes ont l'occasion de poser des questions et de préciser/rectifier des éléments factuels.

Les membres de la commission d'auto-évaluation, et les personnes rencontrées par les expert-e-s, sont invités à assister à ce compte-rendu.

La Commission Qualité et valorisation (CQV) désigne au moins deux de ses membres pour assister à ce compte-rendu et la Cellule Qualité organise leur venue.

#### PENDANT LA VISITE

La personne responsable de l'évaluation s'assure pendant toute la durée de la visite *in situ*, que celle-ci se déroule conformément au programme établi. Si nécessaire, la Cellule Qualité peut apporter sa contribution.

#### APRÈS LA VISITE

La Cellule Qualité veille à ce que le rapport d'expertise soit retourné dans le mois qui suit la visite, puis le transmet à la faculté.



# EXEMPLE DE PROGRAMME DE VISITE POUR L'EXPERTISE EXTERNE

## VEILLE DE LA VISITE

Début	Fin	Sujet	Participant-e-s
18h00	19h00	séance de préparation des expert-e-s	expert-e-s, Cellule Qualité, membre de la Direction
20h00		dîner	expert-e-s seul-e-s

## JOUR 1

Début	Fin	Sujet	Participant-e-s (nom et fonction détaillée)
09h00	09h30	accueil par la Doyenne ou le Doyen	expert-e-s, Doyenne ou Doyen, évtl. autres membres du Décanat
09h30	10h00	séance avec le Décanat	expert-e-s, Doyenne ou Doyen, membres du Décanat, personne responsable de l'évaluation
10h00	10h15	pause	expert-e-s seul-e-s
10h15	11h30	séance avec la commission d'auto-évaluation	(maximum 10 pers.)
11h30	12h15	séance avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
12h15	13h30	repas de midi	expert-e-s seul-e-s
13h30	14h30	visite des infrastructures	expert-e-s et 1 à 2 accompagnant-e-s
14h30	15h30	séance avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
15h30	15h45	pause	expert-e-s seul-e-s
15h45	16h45	séance avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
16h45	17h45	temps libre	expert-e-s seul-e-s
20h00		repas du soir	expert-e-s seul-e-s

## JOUR 2

<b>Début</b>	<b>Fin</b>	<b>Sujet</b>	<b>Participant-e-s (nom et fonction détaillée)</b>
09h00	10h00	séance avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
10h00	10h15	pause	expert-e-s seul-e-s
10h15	11h15	séance avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
11h15	12h15	visite des infrastructures	expert-e-s et 1 à 2 accompagnant-e-s
12h15	12h45	temps libre	expert-e-s seul-e-s
12h45	13h30	séance «sandwiches» avec des membres de la faculté	(maximum 10 pers.)
13h30	14h30	temps libre	expert-e-s seul-e-s
14h30	15h30	séance de questions avec le Décanat	expert-e-s, Doyenne ou Doyen, membres du Décanat
15h30	17h30	temps libre	expert-e-s seul-e-s
17h30	18h30	compte-rendu oral des expert-e-s	expert-e-s, personnes impliquées dans la visite, membres de la faculté, membres de la CQV, Cellule Qualité

## ANNEXE 5

### DOCUMENTS ISSUS DE L'ÉVALUATION DE LA FACULTÉ

Documents (par ordre chronologique)	Décanat	Commission d'auto-évaluation	Commission Qualité et Valorisation	Direction	Comité d'expert-e-s	Membres de la faculté	Tout public
Rapport d'auto-évaluation Plan de développement, 1 <sup>re</sup> version	P	P	✓	✓	✓	✓	•
Rapport des expert-e-s, 1 <sup>re</sup> version	✓	✓	✓	✓	P	✓	•
Prise de position de la faculté sur le rapport des expert-e-s Plan de développement, 2 <sup>ème</sup> version (le cas échéant)	P	✓	✓	✓	✓	✓	•
Rapport des expert-e-s, version finale	✓	✓	✓	✓	P	✓	•
Prise de position de la Direction	✓	✓	✓	P	•	✓	•
Plan de développement, version finale	P	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Synthèse publique (avec plan de développement, version finale)	P	✓	✓	✓	✓	✓	✓

P = production    ✓ = accès    • = pas d'accès

# ÉVALUATION DES FACULTÉS CANEVAS D'AUTO-ÉVALUATION DES FACULTÉS

## PRÉAMBULE

La phase d'auto-évaluation met l'accent sur une démarche réflexive durant laquelle toutes les parties prenantes sont invitées à s'exprimer et à réfléchir en profondeur sur les objectifs, le fonctionnement et les réalisations de leur faculté. Un canevas d'auto-évaluation est proposé comme support à la réflexion afin de faciliter cette démarche. Pour garantir l'égalité de la procédure entre les facultés et sa cohérence au niveau institutionnel, celui-ci est commun à toutes les facultés.

Le résultat des réflexions et l'analyse des informations récoltées sont synthétisés dans un rapport d'auto-évaluation. Les objectifs stratégiques qui découlent de cette analyse sont formalisés dans un plan de développement, placé en fin de rapport. Celui-ci vise à guider de manière structurée les actions de la faculté pour les années à venir.

Le canevas d'auto-évaluation est ainsi organisé en trois étapes, la dernière comportant quatre volets :

- A. Retour sur les évaluations précédentes;
- B. Bilan de la mise en œuvre du plan de développement précédent;
- C. Auto-évaluation actuelle :
  - I. Gouvernance;
  - II. Enseignement;
  - III. Recherche;
  - IV. Ressources.

Afin d'assurer la continuité de la démarche, la **première étape (A)** consiste pour la faculté à revenir brièvement sur la réalisation des exercices d'évaluation précédents. La **deuxième étape (B)** invite ensuite à faire le point sur la mise en œuvre du plan de développement précédent. Les rapports de suivi annuels adressés par la faculté à la Direction, de même que toute la correspondance échangée à ce sujet nourrissent cette réflexion.

La **troisième étape (C)** concerne l'auto-évaluation actuelle et s'articule autour de quatre volets distincts dans une approche globale et transversale.

Le premier volet se focalise sur les mécanismes de **gouvernance** de la faculté en abordant différents thèmes jugés pertinents dans l'analyse du fonctionnement de la faculté.

Le volet suivant concerne **l'enseignement**. Il comporte deux parties distinctes, la première faisant état des résultats issus des évaluations de cursus pour en tirer un bilan global et la seconde portant sur des thèmes transversaux qui concernent l'offre de formation globale de la faculté.

La **recherche** et les **ressources** (humaines, financières et matérielles) forment les deux derniers volets de l'auto-évaluation actuelle.

Afin de garantir une certaine cohérence, les volets **gouvernance**, **enseignement** (thèmes transversaux relatifs à l'enseignement), **recherche** et **ressources** présentent chacun une division en thèmes. Ces derniers ont fait l'objet d'une adaptation en considérant, d'une part, les nouveaux standards qualité de la nouvelle loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), entrée en vigueur en 2015, et, d'autre part, l'expérience acquise lors des exercices d'évaluation précédents.

Les thèmes et sous-thèmes associés sont les mêmes pour toutes les facultés. Pour chacun d'eux, le canevas suggère que la faculté documente ce qui existe, en mettant en évidence «ce qui donne satisfaction» et en identifiant ce qui est «à développer/améliorer». Ainsi, la faculté dresse un état des lieux selon ses propres critères, c'est-à-dire en fonction de ce qu'elle considère comme étant positif ou non dans son contexte particulier. La référence n'est donc pas imposée de l'extérieur mais définie à

l'interne par la faculté elle-même.

Ce canevas de réflexion est utilisé de la manière suivante. Dans un premier temps, il est discuté au sein de la commission d'auto-évaluation afin de sélectionner les sous-thèmes sur lesquels la faculté souhaite mettre l'accent. La pertinence des sous-thèmes variant d'une faculté à l'autre, chacune peut pondérer leur importance en fonction de ses spécificités. Pour chaque thème, des sous-thèmes supplémentaires, absents du canevas, peuvent être ajoutés si nécessaire pour la faculté.

Certains sous-thèmes ne sont pas uniquement du ressort de la faculté (p. ex. la communication sur les programmes de formation, l'évaluation des enseignements, l'information relative aux fonds et programmes de recherche, etc.). La faculté est alors invitée à se pencher sur son implication dans ces domaines et à documenter sa perception quant aux prestations qui lui sont offertes par les services centraux de l'UNIL. Ces informations seront utilisées à des fins de réflexion et de développement de l'Institution.

Pour chaque sous-thème retenu, les sources d'information sont identifiées, de même que des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) qui permettront de fonder l'analyse. Ceux-ci ne sont pas imposés. Les facultés ayant des cultures et des valeurs différentes, elles sont invitées à choisir des indicateurs en fonction de leurs spécificités et des problématiques qui se posent pour chaque sous-thème du canevas.

A noter également que des données statistiques pertinentes pour décrire la faculté sont transmises à la personne responsable de l'évaluation au début du processus comme support initial à l'analyse. Ces descripteurs sont les mêmes pour toutes les facultés qui sont libres de les utiliser selon leurs besoins. L'annexe 3 de la brochure d'évaluation des facultés précise la nature de ces données et l'utilisation qui peut en être faite au moment de la réflexion sur le canevas, bien qu'il n'y ait pas de relation systématique entre ces deux documents.

## CONTENU DU CANEVAS D'AUTO-ÉVALUATION

Les membres de la commission d'auto-évaluation identifient aussi les groupes de personnes qui seront amenées à donner leur avis et choisissent des modes de consultation (p. ex. questionnaires, groupes de discussion, entretiens).

Une fois les données récoltées et les consultations menées, l'information est analysée et synthétisée, d'abord pour chaque sous-thème puis pour chaque thème.

Ensuite, un bilan des éléments forts, des points à améliorer ainsi que des opportunités à saisir et des risques encourus est effectué pour chacun des quatre volets sous la forme d'une analyse SWOT. Pour de plus amples informations, se référer au chapitre 5.4 du guide d'évaluation des facultés.

Il est utile de conserver l'information récoltée durant cette étape d'auto-évaluation (par ex. sondages). Cela constitue non seulement le fondement de l'analyse, mais forme également un socle précieux sur lequel la faculté pourra s'appuyer pour un prochain exercice.

*Il est important de souligner que le rapport d'auto-évaluation qui est produit à l'issue de la réflexion consiste en une synthèse des informations récoltées et suit une structure commune à toutes les facultés (cf. chapitre 6).*

A l'issue de cette réflexion, la faculté élabore une stratégie à moyen terme qui se concrétise par un **plan de développement**. Celui-ci formalise les objectifs que la faculté se fixe pour les prochaines années.

A	RETOUR SUR LES ÉVALUATIONS PRÉCÉDENTES	P.47
B	BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT PRÉCÉDENT	P.47
C	AUTO-ÉVALUATION ACTUELLE	P.47

## A RETOUR SUR LES ÉVALUATIONS PRÉCÉDENTES

En vous documentant sur les évaluations précédentes de la faculté (documents bruts, rapport d'auto-évaluation, rapport d'expertise externe, prise de position de la Direction, etc.) et sur la manière dont la démarche a été menée, répondez à ce qui suit :

- Y a-t-il des améliorations au niveau de la mise en œuvre de la démarche et du respect des règles du jeu à retenir des auto-évaluations précédentes ?
- Existe-t-il des thématiques insuffisamment développées lors des évaluations précédentes et sur lesquelles il serait utile de mettre l'accent pour ce nouvel exercice ?
- Y a-t-il des évolutions significatives des contextes internes à l'UNIL, national et/ou international qui devraient être prises en compte dans cette auto-évaluation ?

## B BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT PRÉCÉDENT

Rappeler les objectifs formulés dans le plan de développement à l'issue de l'exercice d'auto-évaluation précédent.

Etablir un bilan relatif à l'atteinte des objectifs. S'appuyer pour cela sur les rapports de suivi remis chaque année par la faculté à la Direction.

- Quels sont les objectifs qui ont été atteints ? Avec quels effets ?
- Quels sont les objectifs qui ont été partiellement atteints ou qui n'ont pu être atteints ? Pour quelles raisons ?
- Existe-t-il des objectifs, éventuellement reformulés, qui sont toujours d'actualité et qu'il est utile de signaler comme prioritaires pour la période suivante ?
- Y a-t-il des objectifs qui ont été abandonnés et quelles en sont les raisons ?

## C AUTO-ÉVALUATION ACTUELLE

Après avoir considéré les éléments importants qui ressortent des évaluations précédentes, la faculté va effectuer son auto-évaluation et porter sa réflexion sur quatre volets principaux, déclinés chacun en thèmes et sous-thèmes. Ce canevas a été élaboré pour soutenir cette réflexion en proposant des questionnements possibles pour chacun des sous-thèmes.

Dans les critères de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), entrée en vigueur en janvier 2015, apparaissent de nouveaux aspects transversaux qui peuvent se retrouver dans plusieurs thèmes. C'est le cas de la compatibilité avec l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) et la durabilité qui sont décrits ci-après.



## COMPATIBILITÉ AVEC L'ESPACE EUROPÉEN DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (EEES)

La compatibilité avec l'EEES comprend des éléments tels que la mobilité des étudiant-e-s et de l'ensemble du personnel, la promotion de la coopération entre institutions et l'internationalisation, la reconnaissance européenne des diplômes ainsi que la dimension européenne dans le développement des *curricula*.

Afin de s'assurer de cette compatibilité, la faculté fait une analyse transversale de ce qu'elle met en œuvre au niveau facultaire afin de remplir ces principes de base de l'EEES.

Les questions ayant trait à ce domaine sont réparties dans les différents sous-thèmes du canevas et notifiées par un \*.

## DURABILITÉ

Notre planète est un système complexe au sein duquel interagissent de nombreux processus, dont l'activité humaine. Les scientifiques sont aujourd'hui d'accord pour dire que l'activité humaine modifie les équilibres du système Terre et provoque des dysfonctionnements qui pourraient être irréversibles (réchauffement climatique, perte de la biodiversité, etc.). Confrontées aux limites de la biosphère, nos sociétés doivent rapidement trouver des solutions pour rétablir ces équilibres sur le long terme et opérer une transition vers des modes de vie plus durables. L'enjeu est donc d'intégrer la durabilité dans le fonctionnement de notre société, de manière à lui garantir un niveau de prospérité suffisant et partagé, tout en réduisant significativement l'impact des activités humaines sur la biosphère.

En formant des citoyennes et citoyens responsables, conscient-e-s des conséquences de leurs actions, comprenant les enjeux sociaux et éthiques de la durabilité et aptes à se mouvoir dans un monde incertain, l'UNIL entend faire sa part de ce défi immense. Sujet d'une très grande complexité, la durabilité nécessite non seulement des savoirs de base, mais également des capacités à établir des liens entre ces savoirs pour pouvoir participer activement aux débats et aux actions qui permettront une transition vers un monde plus durable. Pour ce faire, la faculté est amenée à établir un lien entre ses domaines d'expertises scientifiques et la durabilité de manière à en retirer une certaine vision qu'elle intégrera dans sa gestion, mais aussi dans l'enseignement et la recherche. Ceci se traduit par une série d'objectifs et d'actions dont la faculté assure la mise en œuvre et le suivi.

Les questions ayant trait à ce domaine sont réparties dans les différents sous-thèmes du canevas et notifiées par un \*\*.

D'autres aspects transversaux à différents thèmes existent déjà dans le canevas, mais ne sont pas décrits ici. Il s'agit notamment de l'égalité des chances et entre les sexes.

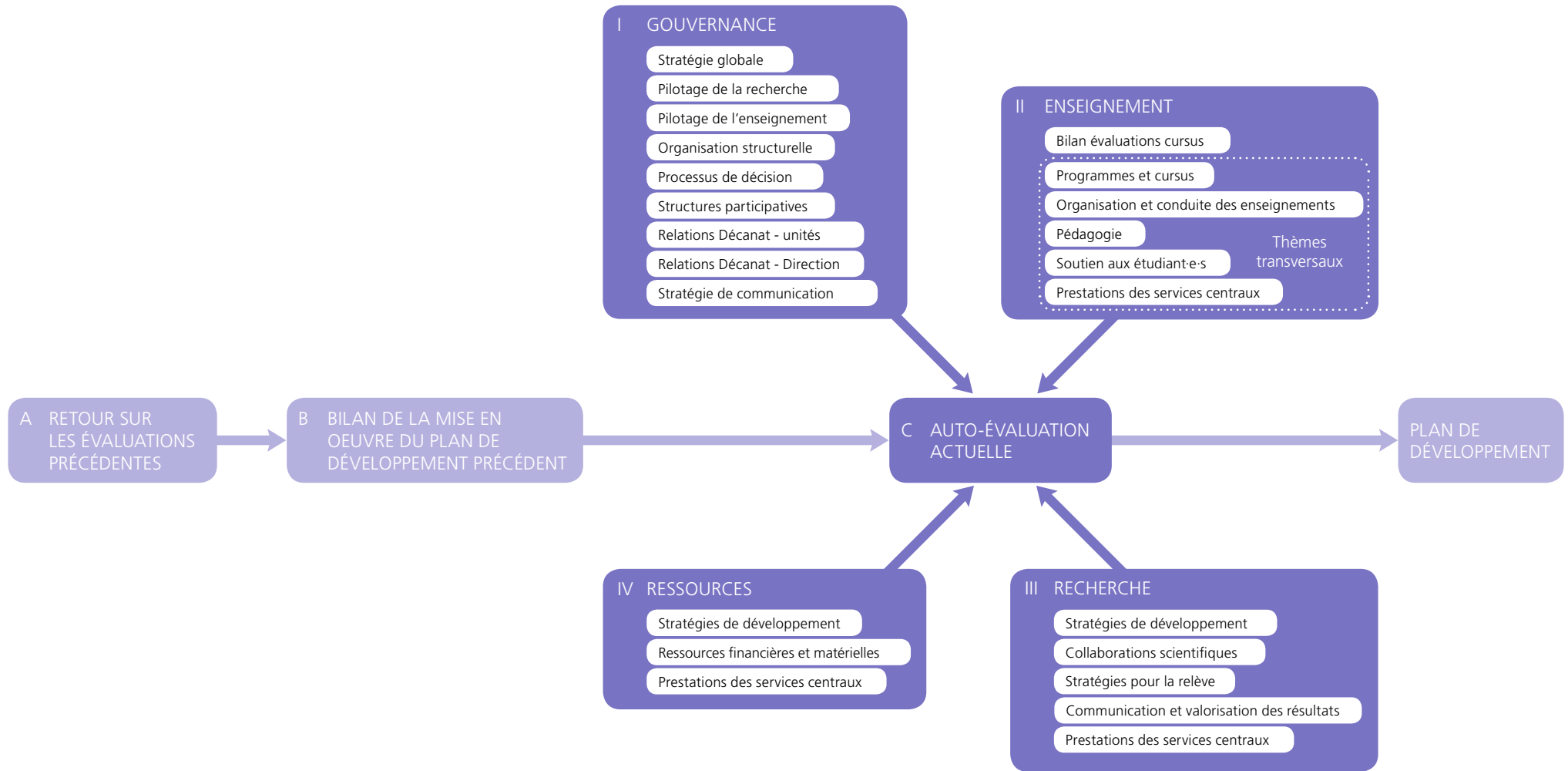


## CONTENU DU CANEVAS DE L'AUTO-ÉVALUATION ACTUELLE

Le canevas de l'auto-évaluation actuelle présente les quatre volets suivants:

<b>I</b>	<b>GOUVERNANCE</b>	<b>P.51</b>
I.1	Stratégie globale de développement de la faculté	P.51
I.2	Pilotage de la recherche	P.51
I.3	Pilotage de l'enseignement	P.51
I.4	Organisation structurelle de la faculté	P.51
I.5	Processus de décision au sein de la faculté	P.51
I.6	Structures participatives	P.51
I.7	Relations entre la direction de la faculté (le Décanat) et ses unités	P.51
I.8	Relations entre la direction de la faculté (le Décanat) et la Direction de l'Université	P.51
I.9	Stratégie de communication de la faculté à l'interne et à l'externe	P.51
<b>II</b>	<b>ENSEIGNEMENT</b>	<b>P.52</b>
II.1	Bilan des évaluations de cursus et autres programmes de formation	P.52
II.2	Thèmes transversaux relatifs à l'enseignement	P.53
II.2.1	Programmes et cursus	P.53
II.2.2	Organisation et conduite des enseignements	P.55
II.2.3	Pédagogie	P.56
II.2.4	Soutien aux étudiant-e-s	P.57
II.2.5	Perception des prestations offertes par les services centraux pour l'administration des études et le soutien des étudiant-e-s	P.58
<b>III</b>	<b>RECHERCHE</b>	<b>P.59</b>
III.1	Stratégies de développement de la recherche	P.59
III.2	Collaborations scientifiques locales, nationales, internationales	P.60
III.3	Stratégies pour favoriser la relève	P.60
III.4	Communication et valorisation des résultats de recherche	P.61
III.5	Perception des prestations offertes par les services centraux pour la recherche	P.61
<b>IV</b>	<b>RESSOURCES</b>	<b>P.62</b>
IV.1	Stratégies de développement des ressources humaines	P.63
IV.2	Ressources financières et matérielles	P.64
IV.3	Perception des prestations offertes par les services centraux pour les ressources humaines, financières et matérielles	P.65

## CANEVAS D'AIDE À LA RÉFLEXION



En s'appuyant sur les thèmes ci-dessous, la faculté s'interroge sur son organisation et ses processus décisionnels lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et de réaliser sa mission.

Dans cette partie, la faculté peut également aborder de manière globale certains aspects transversaux (égalité, compatibilité avec l'EEES, durabilité, etc.).

THÈMES	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
I.1 Stratégie globale de développement de la faculté (choix fondamentaux de la faculté et objectifs qu'elle se fixe)		
I.2 Pilotage de la recherche		
I.3 Pilotage de l'enseignement		
I.4 Organisation structurelle de la faculté		
I.5 Processus de décision au sein de la faculté		
I.6 Structures participatives (rôles et responsabilités, relations et coordination entre ces structures, relations et coordination entre ces structures et le Décanat)		
I.7 Relations entre la direction de la faculté (le Décanat) et ses unités		
I.8 Relations entre la direction de la faculté (le Décanat) et la Direction de l'Université		
I.9 Stratégie de communication de la faculté à l'interne et à l'externe		

Pour chaque thème peuvent être définis les éléments qui donnent satisfaction (forces) et ceux qui peuvent être améliorés (faiblesses) ce qui permet déjà de constituer la première partie de l'analyse SWOT (voir chapitre 5.4) pour ce volet.



## II ENSEIGNEMENT

### II.1 BILAN DES ÉVALUATIONS DE CURSUS ET AUTRES PROGRAMMES DE FORMATION

En vous appuyant sur les documents issus des évaluations de cursus réalisées depuis la dernière évaluation de la faculté (rapports d'auto-évaluation, rapports d'expertise, lettres de la Direction, bilans intermédiaires, etc.) et, s'il y a lieu, sur des évaluations d'autres programmes de formation offerts par la faculté (p. ex. formation de 3<sup>ème</sup> cycle, formation continue, etc.):

- Quel bilan faites-vous des modifications apportées et des effets observés ?
- Existe-t-il des « bonnes pratiques » en matière d'enseignement, mises en évidence lors de l'évaluation d'un cursus et qui pourraient être généralisées à l'ensemble des cursus de la faculté ?
- La prise en compte de l'ensemble de ces évaluations fait-elle émerger des problématiques transversales ? Quelles solutions sont envisagées pour y remédier ?
- Qu'est-ce qui donne globalement satisfaction dans le domaine de l'enseignement au niveau facultaire ?

## II.2 THÈMES TRANSVERSAUX RELATIFS À L'ENSEIGNEMENT

### II.2.1 THÈME «PROGRAMMES ET CURSUS»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
*Insertion des cursus dans le cadre national et international	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• cohérence (interne et externe) de l'offre des cursus</li> <li>• prise en compte de la dimension européenne dans le développement des cursus</li> <li>• reconnaissance européenne des diplômes</li> <li>• etc.</li> </ul>		
*Coopération intra/interfacultaire et extra/universitaire en matière d'enseignement	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• formation offerte en partenariat avec d'autres hautes écoles</li> <li>• échanges d'enseignements</li> <li>• organisation et gestion de cursus d'études conjoints avec des partenaires internes ou externes</li> <li>• formation continue offerte en partenariat avec les milieux professionnels</li> <li>• réalisation de projets d'enseignement ou de recherche interdisciplinaires avec d'autres facultés</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Utilisation du cadre de qualifications suisse (nqf) au sein de la faculté	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• rédaction des objectifs du cursus pour l'ensemble des cursus</li> <li>• suivi du développement des compétences transversales dans les cursus</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Communication sur les programmes de formation	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• informations sur les conditions d'admission, d'obtention des attestations et des diplômes académiques</li> <li>• contenus et objectifs de la formation</li> <li>• équivalences</li> <li>• etc.</li> </ul>		
*Mesures d'encouragement à la mobilité étudiante	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• prise en compte des crédits accordés par l'université d'échange</li> <li>• valorisation de l'expérience acquise lors d'un échange</li> <li>• mesures prises pour faire venir des étudiant-e-s en provenance de l'étranger, y compris en faveur de la mobilité familiale</li> <li>• mesures mises en place pour accueillir les étudiant-e-s en provenance de l'étranger</li> <li>• offre de cours de langues</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*Questions ayant trait au domaine transversal de la compatibilité avec l'EEES (voir p. 48)

## II.2.1 THÈME «PROGRAMMES ET CURSUS» (SUITE)

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Prise en compte des besoins des étudiant-e-s ayant des contraintes particulières	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• **aménagement des cursus par rapport aux étudiant-e-s travaillant à temps partiel et/ou ayant une charge de famille</li> <li>• **aménagement des cursus par rapport aux adultes en situation de retour aux études</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Devenir professionnel des étudiant-e-s	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• enquêtes auprès des anciennes et anciens étudiant-e-s</li> <li>• recours aux études effectuées par l'OFS auprès des diplômé-e-s</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Formation doctorale dans la faculté	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• spécificité de la formation doctorale</li> <li>• type de formation doctorale proposée</li> <li>• soutien apporté aux formations doctorales</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)

## II.2.2 THÈME «ORGANISATION ET CONDUITE DES ENSEIGNEMENTS»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Concrétisation de la politique institutionnelle en matière d'évaluation des enseignements au sein de la faculté	par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• mesures incitatives à l'intention des enseignant-e-s</li><li>• formation continue des enseignant-e-s</li><li>• etc.</li></ul>		
Efficacité de l'encadrement administratif des études	par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• composition/organisation du personnel de soutien administratif/technique (p. ex. technicien-ne-s de laboratoire, conseillères ou conseillers aux études)</li><li>• moyens alloués par la faculté pour l'encadrement administratif des études</li><li>• satisfaction relative à la disponibilité du personnel administratif</li><li>• etc.</li></ul>		



## II.2.3 THÈME «PÉDAGOGIE»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Réflexion globale sur l'enseignement	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• existence de commissions effectuant une réflexion transversale sur les enseignements et les cursus offerts par la faculté</li> <li>• création de groupes de réflexion, de commissions spécialisées</li> <li>• intégration dans une commission existante de thématiques permettant aux étudiant-e-s de lier celles-ci et l'enseignement donné (p. ex. lien entre enseignements suivis et mode de vie durable)</li> <li>• lien enseignement-recherche</li> <li>• **existence de réflexion sur l'intégration de la durabilité dans l'ensemble des cursus</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Soutien au développement des compétences d'enseignement	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilisation de l'offre proposée par le CSE (p. ex. ateliers pédagogiques, conseil pédagogique individuel, etc.)</li> <li>• satisfaction par rapport aux mesures proposées au niveau central</li> <li>• mesures spécifiques à la faculté</li> <li>• utilisation des questionnaires d'évaluation des cours</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Mesures d'encouragement et de soutien à l'enseignement, moyens mis à disposition pour favoriser le développement de l'enseignement	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilisation du cahier des charges</li> <li>• poids accordé aux publications à orientation pédagogique</li> <li>• intégration d'ingénieur-e-s pédagogiques dans la faculté</li> <li>• mesures de valorisation des activités d'enseignement</li> <li>• offre de cours de langues</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Innovation pédagogique	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• développement d'une stratégie ou d'une «politique facultaire» pour l'utilisation des technologies dans l'enseignement</li> <li>• utilisation du soutien offert au corps enseignant (p. ex. RISET, CSE)</li> <li>• recours aux ingénieur-e-s pédagogiques</li> <li>• encouragement à présenter des projets au Fonds d'innovation pédagogique (FIP)</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)



## II.2.4 THÈME «SOUTIEN AUX ÉTUDIANT·E·S»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Encadrement des étudiant·e·s	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• taux d'encadrement global ou spécifique à certaines approches pédagogiques (p. ex. l'apprentissage par problèmes)</li> <li>• charges d'enseignement de chaque unité</li> <li>• répartition des postes d'enseignant·e·s</li> <li>• distribution des différents niveaux de fonction d'enseignant·e (corps professoral, corps intermédiaire) entre les unités</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Soutien individuel aux étudiant·e·s	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• **système de tutorat ou mentorat, parrainage (transfert de connaissances, responsabilisation, esprit de communauté)</li> <li>• conseillères et conseillers aux études</li> <li>• mesures destinées à soutenir spécifiquement les étudiant·e·s/doctorant·e·s (p. ex. mesures de soutien pour les étudiant·e·s socio-économiquement défavorisé·e·s et/ou en situation de handicap, interculturelité)</li> <li>• **soutien aux étudiant·e·s souhaitant réaliser un projet appliqué dans le cadre de leur cursus sur initiative personnelle</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Mesures d'accueil et d'intégration des nouvelles étudiantes et nouveaux étudiants	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• journée d'accueil des nouvelles étudiantes et nouveaux étudiants</li> <li>• cours d'introduction aux études «à vos marques»</li> <li>• mesures spécifiques à la faculté</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)

## II.2.5 THÈME «PERCEPTION DES PRESTATIONS OFFERTES PAR LES SERVICES CENTRAUX POUR L'ADMINISTRATION DES ÉTUDES ET LE SOUTIEN DES ÉTUDIANT·E·S»

prestations utilisées	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• Service des immatriculations et inscriptions</li><li>• Service d'orientation et carrière</li><li>• Service des affaires sociales et de la mobilité étudiante</li><li>• Bureau de l'égalité</li><li>• Centre de langues</li><li>• etc.</li></ul>		

### III.1 THÈME «STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Orientations de la faculté en matière de recherche	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• création de pôles thématiques</li> <li>• stratégie de collaboration transdisciplinaire</li> <li>• stratégie pour l'obtention de financement externe</li> <li>• **stratégie d'intégration de la durabilité dans la recherche (liée aux objectifs institutionnels)</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Mesures d'encouragement et de soutien à la recherche, moyens mis à disposition pour favoriser le développement de la recherche et motiver les chercheuses et chercheurs	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• décharges</li> <li>• temps d'assistantat</li> <li>• flexibilisation du cahier des charges</li> <li>• capital de départ (<i>seed funding</i>)</li> <li>• fonds complémentaires (<i>matching funds</i>)</li> <li>• personnes-ressources</li> <li>• informations sur les fonds et programmes de recherche disponibles</li> <li>• mesures en faveur des chercheuses et chercheurs parents pour la conciliation entre recherche et vie privée</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Principes et modalités d'attribution des ressources internes pour la recherche (comment les moyens décrits ci-dessus sont-ils distribués ?)			
Obtention de financement externe pour la recherche	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité de la faculté et de ses chercheuses et chercheurs à attirer des fonds externes publics et privés</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Principes et modalités d'évaluation de la qualité de la recherche spécifiques à la faculté	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• rapports d'activité sectoriels</li> <li>• mesures bibliométriques</li> <li>• évaluation périodique des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)

### III.2 THÈME «COLLABORATIONS SCIENTIFIQUES LOCALES, NATIONALES, INTERNATIONALES»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
*Collaborations scientifiques intra/interfacultaires, interuniversitaires, interdisciplinaires avec le milieu académique			
*Collaborations scientifiques intra/interfacultaires, interuniversitaires, interdisciplinaires avec la société civile			

### III.3 THÈME «STRATÉGIES POUR FAVORISER LA RELÈVE»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Soutien aux doctorant-e-s	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• écoles doctorales, cours de langues</li> <li>• soutien à la préparation de la thèse</li> <li>• acquisition de compétences élargies (p. ex. communication en public)</li> <li>• aide à l'insertion des doctorant-e-s dans les réseaux scientifiques</li> <li>• sensibilisation des directrices et directeurs de thèse aux responsabilités qui leur incombent dans cette mission de formation (p. ex. utilisation de la charte du doctorat)</li> <li>• **amélioration des conditions de travail des doctorant-e-s (p. ex. augmentation du taux d'activité moyen des assistant-e-s) en tenant compte de leurs statuts différenciés</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Soutien aux post-doctorant-e-s	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• **temps suffisant pour développer sa recherche</li> <li>• soutien à l'obtention de fonds de recherche</li> <li>• mesures pour lutter contre l'isolement des post-doctorant-e-s</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*Questions ayant trait au domaine transversal de la compatibilité avec l'EEES (voir p. 48)

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)

### III.4 THÈME «COMMUNICATION ET VALORISATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Publications scientifiques, communication et diffusion de la production scientifique	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• participation à des congrès</li> <li>• organisation de congrès</li> <li>• présentation d'exposés</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Valorisation des activités de recherche et des succès en matière de recherche/ transfert de technologies, de savoir ou de compétences vers l'économie et la Cité	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en valeur sur le site Internet de la faculté</li> <li>• mandats d'expertise et de conseil</li> <li>• **opérations de vulgarisation (presse, médias)</li> <li>• commercialisation des résultats de recherche</li> <li>• brevets</li> <li>• **offre de formation continue à destination d'un public de professionnels</li> <li>• etc.</li> </ul>		

### III.5 THÈME «PERCEPTION DES PRESTATIONS OFFERTES PAR LES SERVICES CENTRAUX POUR LA RECHERCHE»

prestations utilisées	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euresearch</li> <li>• Relations internationales</li> <li>• Commission de la recherche</li> <li>• Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL</li> <li>• Interface sciences-société</li> <li>• Bureau de l'égalité</li> <li>• Fondations de l'UNIL</li> <li>• Bureau de transfert de technologie (PACTT)</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)

IV.1 THÈME «STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Politique et gestion de la répartition des charges (activités d'enseignement, de recherche et d'administration) et fonctions (corps professoral et intermédiaire, PAT) au sein de la faculté			
Politique de création, de renouvellement et de réallocation des postes, mesures prises par la faculté pour garder les postes attractifs pour ses professeur-e-s et son PAT			
Politique générale de la relève	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place d'une commission de la relève</li> <li>• suivi de la qualité de l'encadrement des doctorant-e-s et post-doctorant-e-s (feedback régulier, insertion dans un réseau, etc.)</li> <li>• développement des compétences de recherche et pédagogiques (y.c. participation à des congrès, mobilité)</li> <li>• mesures pour encourager la relève féminine</li> <li>• etc.</li> </ul>		
*Sélection, nomination, promotion	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• critères appliqués par la faculté</li> <li>• poids accordé aux compétences d'enseignement et de recherche (p. ex. importance accordée aux activités de recherche, aux dossiers pédagogiques, à l'énergie investie dans l'enseignement, etc.)</li> <li>• mesures pour attirer des chercheuses et des chercheurs étrangers</li> <li>• mesures pour l'encouragement des candidatures féminines</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*Questions ayant trait au domaine transversal de la compatibilité avec l'EEES (voir p. 48)

## IV.1 THÈME «STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES» (SUITE)

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Gestion de la diversité et mesures en faveur de l'égalité pour l'ensemble du personnel	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition d'objectifs facultaires pour l'engagement de femmes parmi les corps intermédiaire supérieur et professoral</li> <li>• mesures spécifiques pour la maternité/grossesse, la prise en compte du handicap et/ou de l'interculturalité</li> <li>• mesures pour la conciliation vie privée – vie professionnelle</li> <li>• mesures pour l'amélioration des conditions de travail</li> <li>• moyens permettant de s'assurer qu'aucune discrimination (de genre, ethnique, social, etc.) ne soit faite lors de l'engagement et de la répartition des tâches des collaboratrices et collaborateurs (enseignant-e-s, PAT, assistant-e-s, etc.)</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Mesures en faveur de l'intégration et du soutien du nouveau personnel enseignant chercheur et chercheuse, des chercheuses et chercheurs invité-e-s et PAT	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place d'une formation pédagogique pour les enseignant-e-s nouvellement nommé-e-s</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Mesures prises pour s'assurer de la qualification et du développement de carrière du personnel (y.c. carrières précaires et PAT)	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• cahier des charges</li> <li>• mesures en lien avec le recrutement, l'évaluation et la promotion</li> <li>• formation continue</li> <li>• etc.</li> </ul>		
*Mesures d'encouragement à la mobilité de personnel	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilités d'échanges entre institutions</li> <li>• valorisation de l'expérience acquise</li> <li>• gratification pour déplacement écologique</li> <li>• alternatives au déplacement (visioconférence, télétravail)</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*Questions ayant trait au domaine transversal de la compatibilité avec l'EEES (voir p. 48)

## IV.2 THÈME «RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES»

sous-thèmes	ce qui existe/se fait	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
Evolution budgétaire et distribution des ressources au sein de la faculté			
Infrastructures d'enseignement et de recherche	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• locaux</li> <li>• surfaces disponibles</li> <li>• matériel et équipement</li> <li>• bibliothèques</li> <li>• etc.</li> </ul>		
Planification des besoins en infrastructures et en matériel	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion des locaux</li> <li>• renouvellement du matériel</li> <li>• coordination des achats</li> <li>• etc.</li> </ul>		
**Mesures prises pour optimiser l'utilisation des ressources matérielles	par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• création et utilisation de plateformes technologiques et scientifiques ou d'unités de soutien centralisées</li> <li>• politique de mobilité douce</li> <li>• gestion des ressources énergétiques</li> <li>• encouragement à la téléconférence/visioconférence</li> <li>• politique d'achats responsables</li> <li>• promotion de la mutualisation des équipements au sein de la faculté mais aussi de manière interfacultaire</li> <li>• etc.</li> </ul>		

\*\*Questions ayant trait au domaine transversal de la durabilité (voir p. 48)



#### IV.3 THÈME «PERCEPTION DES PRESTATIONS OFFERTES PAR LES SERVICES CENTRAUX POUR LES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES»

prestations utilisées	ce qui donne satisfaction	à développer/améliorer
par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• Bureau de l'égalité</li><li>• Bureau de médiation</li><li>• Centre de langues</li><li>• Centre informatique</li><li>• Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL</li><li>• Relations internationales</li><li>• Service des ressources humaines</li><li>• Service financier</li><li>• Unibat (service des bâtiments)</li><li>• Unicom (service de communication et d'audiovisuel)</li><li>• UniSEP (sécurité, environnement, prévention)</li><li>• UNISIS (système d'information et statistiques)</li><li>• UNIRIS (service des ressources informationnelles et archives)</li><li>• etc.</li></ul>		

ÉVALUATION DES FACULTÉS  
GUIDE À L'ATTENTION  
DES EXPERT·E·S EXTERNES

# TABLE DES MATIÈRES

	RAPPEL DU CONTEXTE	P.68
1.	RÔLE DES EXPERT·E·S	P.68
2.	VISITE DES EXPERT·E·S	P.69
2.1	Informations générales	P.69
2.2	Préparation de la visite de la faculté	P.70
2.3	Visite de la faculté	P.71
3.	RAPPORT D'EXPERTISE EXTERNE	P.72
3.1	Structure et contenu du rapport	P.72
3.2	Rédaction du rapport d'expertise externe	P.74
	AIDE-MÉMOIRE POUR LES EXPERT·E·S EXTERNES	P.75



## RAPPEL DU CONTEXTE

L'UNIL a mis en place un processus systématique d'évaluation de ses facultés dont les principes et modalités sont énoncés dans la première partie de ce guide intitulée «Evaluation des facultés – Concept de l'UNIL» (ci-après Concept d'évaluation des facultés).

Une auto-évaluation forme la première phase de l'évaluation. Elle aboutit à un rapport ainsi qu'à un plan de développement, préparés par la faculté et soumis à une évaluation externe.

Cette expertise externe, qui constitue la deuxième phase du processus, permet d'enrichir la réflexion et de renforcer la légitimité de la démarche. Elle est réalisée par un comité d'expert·e·s qui, après une analyse des documents de l'auto-évaluation ainsi qu'une visite *in situ*, adresse ses commentaires et recommandations à la faculté.

Le présent guide est destiné aux expert·e·s externes. Il précise les responsabilités qui leur incombent ainsi que les différentes étapes de l'évaluation externe. Celles-ci sont résumées dans un aide-mémoire qui figure à la fin de ce guide.

Le comité d'expert·e·s indépendant·e·s est normalement composé de quatre à cinq personnes externes à l'Université. Deux d'entre elles sont proposées par la faculté, ce qui permet de renforcer la confiance et le crédit qu'elle accordera à leur opinion. La Commission Qualité et Valorisation (CQV) propose les deux à trois autres personnes et désigne celle qui présidera le comité. Le profil des expert·e·s et la procédure suivie pour la sélection sont précisés dans le Concept d'évaluation des facultés. Le mandat des expert·e·s et les tâches qui leur incombent sont précisés ci-après.

Les expert·e·s reçoivent un contrat qui définit les prestations que l'UNIL attend d'eux. La Direction leur verse une indemnité pour cette activité.

## MANDAT DES EXPERT·E·S

Les éléments du mandat confié aux expert·e·s sont les suivants :

- jouer le rôle d'«ami critique» en portant un regard extérieur et critique sur le contenu du rapport résultant de l'auto-évaluation et sur la démarche suivie, en particulier :
  - s'assurer que les thèmes prévus par le canevas d'auto-évaluation ont été discutés au sein de la faculté ;
  - s'assurer que chacun des thèmes fait l'objet d'une synthèse mettant en évidence aussi bien les satisfactions de la faculté que les développements ou améliorations qu'elle juge nécessaires ;
  - confirmer que cette analyse correspond à ce qu'en disent les membres de la faculté durant la visite ;
  - s'assurer que le plan de développement est suffisamment abouti pour être mis en œuvre ;
- donner leur avis sur la pertinence des développements prévus par la faculté pour mettre à profit ses principales forces et opportunités ainsi que pour minimiser les conséquences de ses faiblesses et des menaces auxquelles elle est exposée ;
- faire des recommandations/suggestions pour le développement de la faculté ;
- le cas échéant, répondre aux questions spécifiques qui leur sont adressées par la faculté ;
- exprimer tout autre constat ou commentaire utile au développement de la faculté.

**Conformément à ce mandat, le rôle confié aux expert·e·s n'est pas d'évaluer la faculté, mais le processus d'auto-évaluation qu'elle a mené et les développements prévus en prenant en compte le contexte dans lequel elle évolue ainsi que ses spécificités.**

Des questions plus précises, en lien avec ce mandat, sont posées aux expert·e·s dans le chapitre consacré au rapport d'expertise.

### 2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

Concrètement il est demandé aux expert·e·s (voir aussi l'aide-mémoire à la fin du guide) :

- d'indiquer tout conflit d'intérêt éventuel avant acceptation de leur mandat ;
- d'étudier le rapport d'auto-évaluation qui leur parvient avant la visite ;
- de mener les entretiens avec des membres de la faculté durant une visite *in situ*, selon le programme prévu ;
- d'élaborer les principales conclusions et recommandations de l'évaluation externe et de les transmettre à l'occasion d'un compte-rendu oral au terme de la visite ;
- de collaborer à la rédaction d'une première version du rapport d'évaluation externe à la faculté dans un délai d'un mois à l'issue de la visite ;
- de participer à la révision du rapport d'expertise finalisé deux semaines après avoir reçu la prise de position de la faculté.

Pour écrire leur rapport, les expert·e·s tiennent compte de leur mandat et des précisions qui sont données dans ce guide.

**Un rôle plus spécifique est attendu de la personne présidant le comité d'expertise.** En plus de ceux déjà explicités ci-dessus, la présidente ou le président est responsable de :

- gérer les discussions, les échanges et les collaborations au sein du comité d'expertise ;
- présider les entretiens durant la visite et veiller au respect des horaires tout au long de la visite ;
- présenter les principales conclusions et recommandations de l'évaluation externe à l'occasion du compte-rendu oral au terme de la visite ;
- coordonner la rédaction d'une première version du rapport d'évaluation externe en veillant à respecter le délai d'un mois ;

- remettre une première version du rapport d'évaluation externe à la faculté (via la Cellule Qualité) dans un délai d'un mois à l'issue de la visite en s'assurant que son contenu reflète l'avis du comité d'expertise ;
- parachever le rapport d'expertise deux semaines après avoir reçu la prise de position de la faculté en s'assurant que son contenu reflète l'avis du comité d'expertise.

#### DURÉE DE LA MISSION D'EXPERTISE

La mission d'expertise commence un mois avant la date de la visite *in situ*. Les expert·e·s prennent alors connaissance des documents issus de l'auto-évaluation de la faculté. Une fois le rapport final d'évaluation externe restitué, soit en principe huit semaines après la visite, la mission est considérée comme terminée.

#### PERSONNE DE CONTACT À L'UNIL

Les expert·e·s sont régulièrement consulté·e·s, notamment pour fixer les dates de la visite. Tous les contacts sont pris par la Cellule Qualité, qui assume la fonction de coordination de la démarche d'évaluation des facultés.

#### AMÉLIORATION DU PROCESSUS

A la fin de leur mandat, dans l'objectif d'une amélioration constante du processus, la Cellule Qualité recueille, au moyen d'un questionnaire, le point de vue des expert·e·s sur différents éléments en lien avec la démarche (organisation de la visite, perception de leur mandat d'expertise/processus d'évaluation, etc.).

#### OBJECTIFS

Le but de la visite est de permettre aux expert·e·s de s'entretenir avec des membres de la faculté. C'est l'occasion de poser des questions et d'approfondir certains thèmes abordés dans le rapport afin de fonder et d'affiner leur position quant aux points définis dans leur mandat.

#### RESPONSABILITÉ DE LA VISITE

La personne responsable de l'évaluation au sein de la faculté veille au bon déroulement de la visite.

#### DURÉE DE LA VISITE

Les expert·e·s sont convié·e·s à une séance de préparation la veille de la visite, en fin de journée, suivie de deux jours complets sur le site de l'UNIL.

#### LANGUE DE LA VISITE

La visite se fait en principe en français.

## 2.2 PRÉPARATION DE LA VISITE DE LA FACULTÉ

### PLANIFICATION DE LA DATE DE LA VISITE

La Cellule Qualité fixe la date de la visite en consultation avec le Décanat et les expert-e-s.

### ORGANISATION DU SÉJOUR DES EXPERT-E-S

La Cellule Qualité veille à l'organisation du séjour sur place des expert-e-s (hébergement, déplacements, repas, etc.).

Les expert-e-s organisent leur voyage à leur convenance. Les coûts engendrés sont assumés par la Direction de l'UNIL, conformément aux modalités fixées dans le contrat d'expertise.

### ANALYSE DES DOCUMENTS ISSUS DE L'AUTO-ÉVALUATION

Un mois avant la visite de la faculté, les expert-e-s reçoivent, par l'intermédiaire de la Cellule Qualité, les documents issus de l'auto-évaluation. Sur la base de ces documents, les expert-e-s préparent leur visite *in situ*. Elles ou ils peuvent demander des compléments d'information à la faculté par le biais de la Cellule Qualité si cela s'avère nécessaire.

### PROGRAMME DE LA VISITE

Les expert-e-s reçoivent également un programme de visite qui planifie les entretiens prévus avec les membres de la faculté.

Au plus tard quinze jours avant la visite, les expert-e-s par l'intermédiaire de leur président-e, indiquent à la Cellule Qualité si des changements doivent être apportés à ce programme (en sollicitant p. ex. des rencontres avec des personnes, individuellement ou en groupes, qui n'ont pas été incluses dans le programme). Ces demandes sont transmises dans les meilleurs délais à la faculté et intégrées au programme définitif de la visite.



## 2.3 VISITE DE LA FACULTÉ

### SÉANCE DE PRÉPARATION

La veille de la visite, une séance de préparation, en présence d'un membre de la Direction, est destinée aux expert-e-s. Elle permet de rappeler les objectifs de l'évaluation ainsi que leur mandat. Cette séance est également l'occasion pour les expert-e-s de faire connaissance, d'échanger leurs premières impressions sur le rapport d'auto-évaluation, et de poser des questions relatives au processus et au contexte dans lequel évolue la faculté. A l'issue de cette séance, les expert-e-s partagent un repas leur permettant de préparer les entretiens des deux journées de visite.

### ACCUEIL DES EXPERT-E-S

Le premier jour de la visite, la Doyenne ou le Doyen accueillent les expert-e-s par une séance de bienvenue.

Un local de réunion adapté est mis à leur disposition.

Sur le campus de l'UNIL, les expert-e-s sont accompagné-e-s et assisté-e-s par la Cellule Qualité qui les aide pour les aspects pratiques de la visite.

### RENCONTRE DES MEMBRES DE LA FACULTÉ ET VISITE DES INFRASTRUCTURES

Ce sont les membres du comité d'expert-e-s qui mènent les entretiens et notamment sa présidente ou son président. Les questions portent sur des éléments du rapport d'auto-évaluation en rapport avec les corps ou fonctions de leur-e-s interlocutrices et interlocuteurs. Les entretiens ont lieu avec des personnes ou groupes de personnes désignées par la faculté ou par le comité lui-même et définis dans le programme de visite. Il s'agit en principe de représentant-e-s des différents corps de la faculté (corps professoral, corps intermédiaire, étudiant-e-s, personnel administratif et technique (PAT)), réunis selon leur appartenance à un même corps/une même fonction ou selon les thèmes de discussion. Si les expert-e-s le souhaitent, une rencontre peut être organisée avec un ou plusieurs membres de la Direction, ainsi que d'autres interlocutrices ou interlocuteurs de l'Institution.

Si cela est pertinent, des visites de locaux et d'infrastructures de la faculté sont organisées.

Afin de faciliter la préparation du rapport d'évaluation externe et du compte-rendu oral, du temps est laissé aux expert-e-s afin que leurs points de vue puissent être échangés. Par ailleurs, la Cellule Qualité organise la prise de procès-verbaux durant les différents entretiens. A destination unique des expert-e-s, ils seront en principe rédigés par des étudiant-e-s externes à la faculté.

### RENCONTRE AVEC LE DÉCANAT

Une rencontre des expert-e-s avec le Décanat est prévue à la fin de la visite afin d'éclaircir des points et poser d'éventuelles questions.

### COMPTE-RENDU ORAL

A la fin de la visite, le comité d'expert-e-s, par l'intermédiaire de leur présidente ou de leur président, fait part de ses premières impressions au Décanat et aux membres de la faculté. Etant donné que les éléments présentés lors de ce compte-rendu oral constituent la base du rapport d'évaluation externe, il est important qu'il n'y ait pas d'écart significatif entre ce qui est dit lors de cette réunion et ce qui sera rédigé par la suite.

Les personnes présentes ont l'occasion de poser des questions et de préciser/rectifier des éléments factuels. Le cas échéant, ces correctifs seront intégrés dans le rapport.

Si les expert-e-s le souhaitent, la Cellule Qualité, qui assiste également au compte-rendu, peut prendre un procès-verbal de cette séance.

Afin de rester dans la logique formative du processus mis en place par l'UNIL, les expert-e-s émettent un avis sur les analyses du rapport d'auto-évaluation. Dans un rôle d'«ami critique», des recommandations constructives sont formulées à la faculté afin de soutenir son développement.

### 3.1 STRUCTURE ET CONTENU DU RAPPORT

Le rapport d'expertise externe est constitué de trois parties, comme indiqué dans le tableau ci-après. Le rapport est, en principe, rédigé en français. Si cette condition ne peut pas être respectée, une traduction peut être organisée par la Cellule Qualité, moyennant une validation par un membre du comité d'expert-e-s (cf. ci-après).



## RAPPORT D'EXPERTISE EXTERNE (25'000 signes/15 pages maximum – en principe en français)

<b>1. Première partie</b>	Elle contient des informations concises sur les membres du comité d'expert-e-s ainsi que des commentaires sur le déroulement de la visite.
<b>2. Deuxième partie</b>	Elle présente les constats et le résultat des réflexions des expert-e-s, en relation avec le mandat qui leur est confié. Deux points principaux (2.1 et 2.2.) sont abordés en particulier. D'autres éléments de réflexion peuvent bien évidemment être apportés.
2.1 Point de vue des expert-e-s sur la démarche d'auto-évaluation de la faculté et le contenu du rapport	Les expert-e-s élaborent leur point de vue sur tout élément en rapport avec la démarche et, en particulier, elles ou ils répondent aux questions suivantes: <ul style="list-style-type: none"><li>• quelle a été l'implication des membres de la faculté dans le processus;</li><li>• la faculté a-t-elle pris en compte des thèmes prévus par le canevas d'auto-évaluation;</li><li>• l'avis des personnes concernées a-t-il été sollicité ?</li><li>• les données chiffrées, les descripteurs et les résultats des enquêtes auprès des personnes concernées sont-ils exploités dans l'analyse ?</li><li>• les forces et faiblesses de la faculté sont-elles présentées de manière équilibrée dans le rapport d'auto-évaluation ?</li><li>• les conclusions suite à l'analyse sont-elles documentées ?</li><li>• les discussions et la visite ont-elles fait émerger des éléments absents du rapport d'auto-évaluation ?</li></ul>
2.2 Point de vue des expert-e-s sur les développements prévus par la faculté	Les expert-e-s élaborent leur point de vue sur tout élément en rapport avec la démarche et, en particulier, elles ou ils répondent aux questions suivantes: <ul style="list-style-type: none"><li>• y a-t-il une adéquation entre les développements prévus par la faculté et les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces identifiées dans le rapport d'auto-évaluation ?</li><li>• les objectifs du plan de développement sont-ils clairs;</li><li>• les actions à mener sont-elles précises ?</li><li>• les moyens et ressources prévus pour atteindre les objectifs sont-ils définis ?</li><li>• les objectifs sont-ils priorités ?</li><li>• les indicateurs identifiés permettent-ils de suivre la mise en œuvre des objectifs ?</li><li>• le plan de développement semble-t-il réalisable ?</li><li>• les développements proposés par la faculté vous semblent-ils pertinents ?</li></ul> Les expert-e-s font des suggestions pour le développement de la faculté.
<b>3. Troisième partie</b>	Les expert-e-s font des suggestions pour le développement de la faculté. Elles ou ils abordent, le cas échéant, les questions spécifiques posées par la faculté. Elles ou ils formulent toute remarque additionnelle jugée utile au développement de la faculté.

## 3.2 RÉDACTION DU RAPPORT D'EXPERTISE EXTERNE

### COORDINATION DE LA RÉDACTION

La présidente ou le président se charge de coordonner les activités du comité d'expert-e-s. Elle ou il endosse la responsabilité de la rédaction du rapport d'évaluation externe. Une partie de la rédaction peut être déléguée à l'un des membres du comité, afin que chacun puisse émettre des opinions dans son domaine de prédilection. Toutefois, le rapport des expert-e-s est le fruit d'un effort commun, établissant une analyse globale. Il est approuvé par tous les membres du groupe. Si des divergences subsistent sur des éléments importants, celles-ci sont mentionnées.

### PREMIÈRE VERSION DU RAPPORT

Après la visite, les expert-e-s disposent d'un mois pour écrire une première version de rapport. La présidente ou le président du comité d'expert-e-s transmet ce document à la Cellule Qualité, qui le fait suivre au Décanat de la faculté. Cette dernière dispose de deux semaines pour réagir.

### VERSION FINALE DU RAPPORT

Lorsque les expert-e-s reçoivent la prise de position de la faculté sur leur rapport, deux semaines sont à leur disposition pour le parachever, sous la responsabilité de la présidente ou du président du comité d'expert-e-s.

Les modifications sont directement apportées sur la première version du texte, ce qui correspond à la pratique courante pour ce type de procédure. Les expert-e-s n'ont pas l'obligation de tenir compte de toutes les réactions de la faculté sur leur rapport.

Afin de mieux comprendre le point de vue des expert-e-s lors de l'analyse ultérieure des documents et de favoriser le dialogue entre les expert-e-s et la faculté, une lettre d'accompagnement de la présidente ou du président du comité d'expert-e-s est adressée au décanat. Elle précise brièvement les modifications qui ont été apportées au rapport et explique pourquoi, le cas échéant, les expert-e-s ont choisi de ne pas considérer un élément important de la prise de position de la faculté.

La version finale du rapport des expert-e-s et la lettre d'accompagnement sont adressées à la Cellule Qualité qui les transmet à la faculté, à la Direction et à la CQV.

### TRADUCTION DU RAPPORT

Si le rapport d'évaluation externe est rédigé dans une autre langue que le français, la Cellule Qualité organise une traduction avec une entreprise mandataire. Les expert-e-s désignent au sein du comité la personne qui sera mise en contact avec l'entreprise pour s'assurer de la fidélité de cette traduction. La version définitive est transmise à la Cellule Qualité.

# AIDE-MÉMOIRE POUR LES EXPERT·E·S EXTERNES

	ÉTAPES DU PROCESSUS	ÉCHÉANCES
PRÉPARATION DE L'EXPERTISE EXTERNE DE LA FACULTÉ	Sur proposition de la faculté et de la CQV, la Cellule Qualité établit le contact avec les expert·e·s, formalise leur mandat et convient d'une date de rencontre avec toutes les parties (visite).	6 mois avant la visite
	La Cellule Qualité transmet aux expert·e·s les documents contractuels relatifs à leur mandat.	
	Les expert·e·s organisent leur voyage à leur convenance. La Cellule Qualité organise leur séjour sur place.	
	Les expert·e·s étudient les documents de l'auto-évaluation ainsi que le programme de visite et demandent des compléments d'information s'il y a lieu.	1 mois avant la visite
	Les expert·e·s prennent connaissance des questions posées par la faculté (le cas échéant).	
	Les expert·e·s signalent si le programme de visite doit être modifié.	2 semaines avant la visite
VISITE DE LA FACULTÉ	Les expert·e·s participent à une séance de préparation en présence d'un membre de la Direction.	la veille de la visite, en fin de journée
	Les expert·e·s sont accueilli·e·s par la Doyenne ou le Doyen.	pendant la visite, généralement prévue au printemps
	Les expert·e·s s'entretiennent avec des membres de la faculté et visitent les infrastructures selon le programme prévu.	
	Les expert·e·s échangent leurs points de vue pendant le temps laissé libre.	avant la présentation orale des expert·e·s
	Les expert·e·s s'entretiennent avec le Décanat.	à la fin de la visite
	Les expert·e·s présentent oralement leurs premières impressions au Décanat et aux membres de la faculté. Elles ou ils répondent aux questions portant sur des éléments factuels posées par la faculté.	
RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE	Les expert·e·s rédigent la première version de leur rapport et le transmettent à la Cellule Qualité.	1 mois après la visite
	Les expert·e·s prennent connaissance de la réponse de la faculté. Elles ou ils parachèvent leur rapport puis le transmettent à la Cellule Qualité.	2 semaines après avoir reçu la prise de position de la faculté
	Les expert·e·s valident la traduction de leur rapport.	(le cas échéant)
RETOUR D'EXPÉRIENCE	Les expert·e·s répondent à un questionnaire relatif à la démarche (organisation de la visite, perception de leur mandat d'expertise, processus d'évaluation, etc.).	à l'issue du mandat des expert·e·s

# ÉVALUATION DES FACULTÉS AIDE-MÉMOIRE POUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FACULTÉS

# 1 PHASE D'AUTO-ÉVALUATION

## PLANIFICATION

JUIN – AOÛT

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| • Désigner la personne responsable de l'évaluation et communiquer son nom à la Cellule Qualité   | Doyenne ou Doyen            |
| • Organiser une rencontre pour clarifier les modalités du processus (rencontre préparatoire)   | Cellule Qualité             |
| • Engager une/des personne-s de support  | responsable de l'évaluation |
| • Identifier la commission consultative impliquée/constituer une commission <i>ad hoc</i> (commission d'auto-évaluation, ci-après commission d'AE) | responsable de l'évaluation |

## AUTO-ÉVALUATION

SEPTEMBRE – MARS

- |  |  |
|--|--|
| • Informer les membres de la faculté de la démarche d'évaluation   | responsable de l'évaluation et commission d'AE   |
| • Eventuellement demander à la Cellule Qualité d'organiser une séance d'information en présence d'un membre de la Direction  | responsable de l'évaluation  |
| • Examiner/prendre connaissance des thèmes à évaluer (cf. canevas)   | responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE                   |
| • Examiner les éléments de description de la faculté préparés par les services centraux  | responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE                   |
| • Planifier les activités, les étapes et les délais de l'auto-évaluation   | responsable de l'évaluation  |
| • Rassembler les informations nécessaires en s'assurant que l'avis des différentes parties prenantes est sollicité   | responsable de l'évaluation personne de support, avec le soutien de la Cellule Qualité |
| • Récolte et traitement des résultats des enquêtes   | responsable de l'évaluation personne de support, avec le soutien de la Cellule Qualité |
| • Analyser les données recueillies et synthétiser les informations   | responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE                   |
| • Elaborer une stratégie à moyen terme (plan de développement de la faculté)   | responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE                   |
| • Eventuellement identifier des questions à poser au comité d'expert-e-s   | responsable de l'évaluation et commission d'AE   |
| • Rédiger le rapport d'auto-évaluation   | responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE                   |
| • Présenter le rapport d'auto-évaluation au Conseil de faculté   | Doyenne ou Doyen   |
| • Transmettre les documents de l'auto-évaluation à la Cellule Qualité au plus tard cinq semaines avant la visite du comité d'expert-e-s (exemplaires papier et électronique) | responsable de l'évaluation  |

Le tableau ci-après précise, pour chaque phase du processus :

- quelles sont les actions à mener ;
- qui est responsable de les réaliser ;
- l'intervalle de temps nécessaire à leur accomplissement.

## 2 PHASE D'ÉVALUATION EXTERNE

### SÉLECTION DU COMITÉ D'EXPERT·E·S

• Proposer une liste motivée de quatre expert·e·s externes au minimum et communiquer leurs noms et coordonnées à la Cellule Qualité	responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE
• Le cas échéant, communiquer à la Cellule Qualité le souhait d'avoir un·e expert·e supplémentaire issu·e du corps étudiant ou intermédiaire dans le comité d'expert·e·s	responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE
• Valider la liste proposée par la faculté	Direction, sur recommandation de la Commission Qualité et Valorisation (CQV) (président·e de la CQV, en concertation avec les membres de la CQV)
• Identifier deux expert·e·s supplémentaires (dont un·e président·e du comité d'expert·e·s) le cas échéant un·e expert·e supplémentaire issu·e du corps étudiant et intermédiaire	Président·e de la CQV, en concertation avec les membres de la CQV
• Contacter les expert·e·s selon l'ordre établi par la faculté jusqu'à ce que deux personnes acceptent le mandat, et les expert·e·s désigné·e·s par la CQV	Cellule Qualité
• Fixer la date de la visite et formaliser les mandats des expert·e·s	Cellule Qualité en concertation avec la ou le responsable de l'évaluation

### ORGANISATION DE LA VISITE

• Informer les membres de la faculté sur le but de la visite et l'identité des expert·e·s	responsable de l'évaluation
• Elaborer le programme de visite et le faire approuver au sein de la faculté	responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE
• Transmettre à la Cellule Qualité le programme de visite et les éventuelles questions à poser au comité d'expert·e·s (cinq semaines avant la visite)	responsable de l'évaluation
• Donner les informations nécessaires aux personnes participant aux entretiens durant la visite	responsable de l'évaluation
• Convier les membres de la commission d'AE, les personnes impliquées lors de la visite et toutes les personnes intéressées de la faculté au compte-rendu oral du comité d'expert·e·s	responsable de l'évaluation
• Désigner les deux membres de la CQV qui assisteront au compte-rendu oral du comité d'expert·e·s	Président·e de la CQV
• Organiser le séjour sur place des expert·e·s	Cellule qualité
• Transmettre aux expert·e·s les documents relatifs à leur mandat (un mois avant la visite)	Cellule qualité

### SEPTEMBRE – FÉVRIER

### FÉVRIER – AVRIL

### ORGANISATION DE LA VISITE (SUITE)

### SEPTEMBRE – FÉVRIER

• Analyser les documents issus de l'auto-évaluation et prendre connaissance des questions posées par la faculté (le cas échéant)	comité d'expert-e-s
• Eventuellement adapter le programme de visite sur demande du comité d'expert-e-s, le communiquer aux membres de la faculté et le transmettre à la Cellule Qualité (au plus tard deux jours avant la visite)	responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE
• Mettre le rapport d'auto-évaluation à disposition des personnes impliquées lors de la visite	responsable de l'évaluation
• Réunir les documents de support supplémentaires à mettre à disposition du comité d'expert-e-s	responsable de l'évaluation

### VISITE *IN SITU*

### MAI – AOÛT

• Accueillir le comité d'expert-e-s lors d'une séance de préparation (la veille de la visite en fin de journée)	Cellule Qualité + membre de la Direction
• Accueillir le comité d'expert-e-s au sein de la faculté (le jour de la visite, en début de journée)	Doyenne ou Doyen
• Veiller au bon déroulement du programme	Responsable de l'évaluation
• Accompagner le comité d'expert-e-s durant la visite	Cellule Qualité
• Mener les entretiens avec des membres de la faculté selon le programme établi	comité d'expert-e-s
• Présenter oralement les premières impressions du comité d'expert-e-s aux membres de la faculté (compte-rendu oral)	Président-e du comité d'expert-e-s
• Rédiger une première version de rapport d'évaluation externe, le faire approuver par les membres du comité d'expert-e-s et le transmettre à la faculté via la Cellule Qualité (au plus tard un mois après la visite)	Président-e du comité d'expert-e-s

### 3 SUIVI DE L'ÉVALUATION

#### FINALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

JUIN – JUILLET (AOÛT)

• Prendre position sur le rapport d'évaluation externe en formulant une brève lettre, éventuellement adapter le plan de développement, transmettre le tout au comité d'expert-e-s via la Cellule Qualité (au plus tard deux semaines après réception du rapport d'évaluation externe)	Doyenne ou Doyen, en concertation avec la commission d'AE
• Parachever le rapport d'évaluation externe, l'accompagner d'une lettre expliquant les modifications apportées et transmettre le tout à la faculté via la Cellule Qualité (au plus tard deux semaines après réception de la prise de position de la faculté)	Président-e du comité d'expert-e-s
• Indemniser les expert-e-s	Direction

#### PRISE DE POSITION DE LA DIRECTION

SEPTEMBRE – OCTOBRE

• Transmettre tous les documents issus de l'évaluation à la Direction et fixer une date de rencontre	Cellule Qualité
• Discuter les documents de l'évaluation en séance de Direction	Direction
• Exposer sa prise de position lors de la séance annuelle entre la Direction et le Décanat et formuler une lettre récapitulative à l'intention du Décanat	Direction
• Eventuellement modifier le plan de développement suivant les remarques de la Direction	Doyenne ou Doyen

#### COMMUNICATION DES RÉSULTATS

JUIN – JANVIER

• Préparer un document de synthèse incluant le plan de développement parachevé et le transmettre à la Cellule Qualité (au plus tard six mois après la visite des expert-e-s)	responsable de l'évaluation, en concertation avec la commission d'AE
• Mettre à disposition de la CQV l'ensemble des documents issus de l'évaluation	Cellule Qualité
• Désigner trois membres de la CQV pour examiner le contenu de cette synthèse	CQV
• Donner un préavis sur la synthèse	CQV
• Valider la synthèse sur la base du préavis de la CQV	Direction
• Eventuellement adapter la synthèse suivant les remarques de la Direction	responsable de l'évaluation
• Publier la synthèse validée sur le site Internet de la Culture Qualité	Cellule Qualité





MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT	DÈS SEPTEMBRE
• Mettre en œuvre le plan de développement	Doyenne ou Doyen
• Rédiger un bref rapport de suivi annuel sur la mise en œuvre du plan de développement et le transmettre à la Direction via la Cellule Qualité (fin janvier, dès la deuxième année qui suit l'évaluation, exception faite de l'année précédant une nouvelle évaluation)	Doyenne ou Doyen
• Discuter le rapport de suivi en séance de Direction	Direction
• Exposer la prise de position de la Direction sur le rapport de suivi lors de la séance annuelle entre la Direction et le Décanat et formuler une lettre récapitulative à l'intention du Décanat	Direction
BILAN DU PROCESSUS	DÈS JUIN
• Recueillir les impressions des personnes impliquées dans la démarche et faire un bilan	Cellule Qualité
• Faire évoluer le processus	Direction, avec l'appui de la CQV (président-e de la CQV)

# PRINCIPALES ÉCHÉANCES



CELLULE QUALITÉ

Unicentre | Université de Lausanne | CH-1015 Lausanne

Tél. +41 21 692 23 00



[qualiteunil@unil.ch](mailto:qualiteunil@unil.ch) | [www.unil.ch/culture-qualite](http://www.unil.ch/culture-qualite)

IMPRESSUM

**Cette brochure a été élaborée par**  
la CQV de l'Université de Lausanne  
sous la présidence de la Prof. M. Santiago

**Réalisation**  
Cellule Qualité de la Direction de l'Université de Lausanne

**Graphisme**  
unicom

**Couverture**  
© istockphoto.com

© UNIL, février 2018