

RAPPORT DE SYNTHÈSE AUTO-EVALUATION DE LA FACULTE DE BIOLOGIE ET DE MÉDECINE

2015

Acronymes utilisés (par ordre alphabétique)

ACPRO : Association du corps professoral FBM
AEML : Association des étudiants en médecine de Lausanne
AF : Assemblée facultaire (FBM)
AGIR : Plan d'action FBM pour l'égalité (**A**méliorer, **G**uider, **I**dentifier, **R**echercher)
Alumni : Réseau des diplômé·e·s de l'UNIL
BCEF : Bureau de coordination des écoles et formation
BU9: Rue du Bugnon 9, Lausanne
C4 : Centre Coordonné de Compétences Cliniques
CAE : Commission d'auto-évaluation
CCS : Collège des chefs de service (CHUV)
CDD : Contrat à durée déterminée
CF : Conseil de Faculté (FBM)
CGRB : Centre de gestion et responsabilité
CHUV : Centre hospitalier universitaire vaudois
CIBM : Centre d'imagerie bio-médicale (FBM)
COVER : Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche
CPA : Commission de planification académique (FBM)
CSE : Centre de soutien à l'enseignement UNIL
DAF: Direction administrative et financière
DFR : Département formation & recherche (CHUV)
DG : Direction générale
EFPG : Ecole de formation postgraduée UNIL-CHUV
EPFL : Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ETP : Equivalent temps plein
FBM : Faculté de biologie et de médecine de l'UNIL
HES : Haute école spécialisée
HESAV : Haute école de santé Vaud
HES-SO : Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IT : Information technology
IUFRS : Institut universitaire de formation et de recherche en soins
LIMNA (programme) : Lausanne Integrative Metabolism Nutrition Alliance
MBA : Master of business administration
M-Day : Journée consacrée aux travaux de Maîtrise en médecine FBM
MER : Maître d'enseignement et de recherche
MScSI : Master ès Sciences en sciences infirmières
PACTT: Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer / Office de transfert de technologie UNIL-CHUV
PAST / PAST PTC : Professeur·e assistant·e / Professeur·e assistant·e en pré-titularisation conditionnelle
Pro-Femmes : Commission pour la promotion académique des femmes (FBM)
QCM : Questionnaire à choix multiples
RH : Ressources humaines
SSC : Section des sciences cliniques (FBM)
SSF : Section des sciences fondamentales (FBM)
SUR (programme): Summer Undergraduate Research Programme
SWOT (en Français : FFOM) : pour *Strengths (forces)*, *Weaknesses (faiblesses)*, *Opportunities (opportunités)*, *Threats (menaces)*: outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique
TP : Travaux pratiques
UNIL : Université de Lausanne
UP : Unité pédagogique (de la FBM)
VD : Vice-Doyen

Rapport de synthèse de l'auto-évaluation de la Faculté de biologie et de médecine

1. Introduction

La procédure d'auto-évaluation de la Faculté de biologie et de médecine (FBM) s'est déroulée pendant l'année académique 2014-2015. Il s'agit de la deuxième auto-évaluation, la première ayant eu lieu en 2009. Ces dernières années, plusieurs démarches qualité ont été menées à bien : auto-évaluation du Bachelor de biologie, accréditation du cursus de l'Ecole de médecine, accréditation du Master en sciences infirmières UNIL-HES, et récemment l'auto-évaluation du Master en Molecular Life Sciences.

Comme le stipule le processus qualité de l'UNIL, le Décanat a rencontré chaque année la Direction de l'Université pour faire le bilan de l'avancement des projets mis en place. En 2012, le Décanat dirigé par la Professeure B. Desvergne s'est fixé comme objectif de redessiner, dans le prolongement du plan d'action 2009, un nouveau plan de développement. Ce plan a été adopté par le Conseil de Faculté et a constitué entre 2012 et 2015 la feuille de route pour le développement de la Faculté. L'objectif de l'auto-évaluation 2014-2015 a été de faire le bilan de l'avancement des travaux prévus à la fois dans le plan d'action 2009 et le plan de développement 2012-2015.

Une nouvelle équipe décanale étant entrée en fonction au 1^{er} août 2015, il a été décidé, d'entente avec la cellule Qualité de l'UNIL, de laisser ouvert le plan de développement afin de permettre au nouveau Décanat d'y intégrer ses objectifs et propositions relevant de sa vision pour l'avenir de la Faculté.

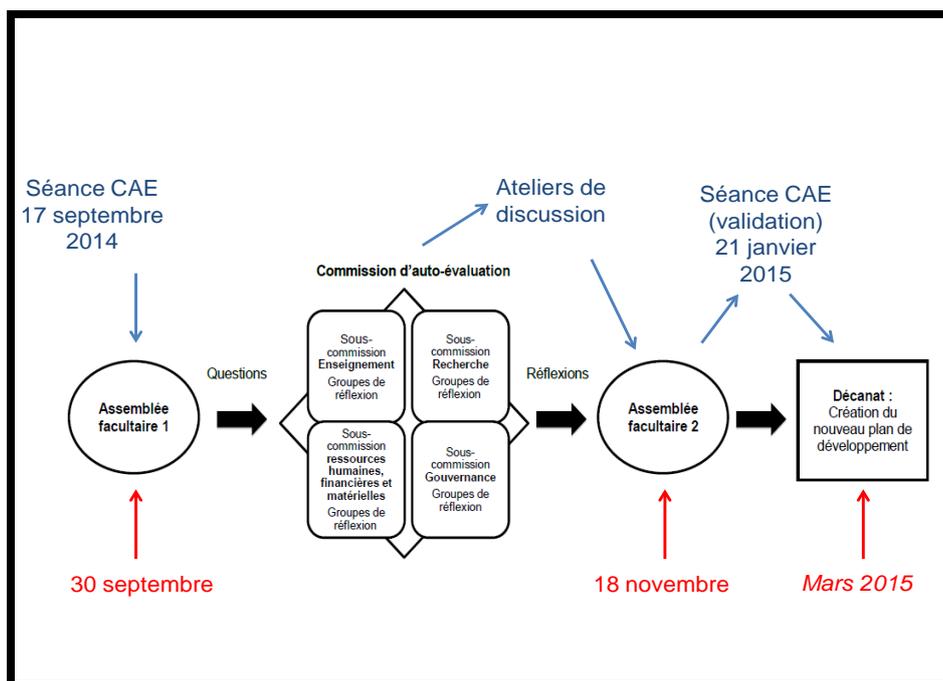
2. Méthodologie

Plutôt que de recourir à des questionnaires auto-administrés, qui souvent n'apportent que les réponses à des questions standard, l'option a été de recourir à une approche qualitative, sous forme de groupes de réflexion portant sur les différents axes suggérés par la démarche COVER. A cet effet, le Décanat a mis en place un dispositif pour impliquer tous les membres de la Faculté qui compte quelque 650 cadres académiques. Une large commission d'auto-évaluation a été formée, scindée en quatre sous-commissions chargées chacune de se centrer plus spécifiquement sur l'une des quatre thématiques COVER (enseignement, recherche, ressources et gouvernance).

Les sous-commissions ont chacune été chargées de mettre sur pied des ateliers de discussions, centrés sur diverses thématiques. Le déroulement des ateliers a été encadré par deux assemblées facultaires. La première visait à faire émerger les thématiques cruciales à aborder lors des ateliers de discussion, l'objectif de la deuxième était de valider et compléter les conclusions émergentes des ateliers. Par la suite, les responsables de chacune des quatre sous-commissions ont été chargés, avec leurs membres, de rédiger un résumé synthétique des bilans effectués et des projets et développements à envisager, en faisant appel au processus SWOT proposé par la démarche COVER. Ces synthèses ont été validées par la Commission d'auto-évaluation.

Bien que l'ensemble des membres de la FBM (corps professoral, corps intermédiaire, corps étudiant et personnel administratif et technique) ait été invité à participer à ce dispositif et malgré les rappels effectués, force est de reconnaître que seule une minorité de membres de la FBM se sont mobilisés, de sorte que les analyses et propositions faites par la CAE ne sauraient être considérées comme exhaustives.

Schéma du processus d'auto-évaluation



3. Bilan des points forts et des points faibles identifiés

3.1. Gouvernance

Les principales pistes de réflexion issues des travaux de discussions du groupe gouvernance sont les suivants (tableau SWOT) :

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> Entente Doyen·ne / Directeur·trice CHUV / Recteur·trice (mais également menace potentielle car dépendant des personnes) Gouvernance des Ecoles de médecine et de biologie Organisation en Dicastères permettant de travailler par projets et thématiques 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> Intérêts, visions différentes au sein des deux sections Complexité de la structure Représentativité au sein des organes de consultation et de décision (CF, etc.) Disparité du niveau de structuration entre SSC et SSF pour l'interface avec le Décanat Rôle du DFR peu perçu
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire évoluer l'Assemblée facultaire Benchmarking de Facultés mixtes outre-Atlantique Renforcement du dialogue entre les dicastères et les sections Poursuite du développement d'outils de communication et de partage d'informations 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> Difficulté/impossibilité de modifier la composition des organes tels que le CF Manque du sentiment de marge de manœuvre et d'appartenance à une même communauté facultaire Difficulté de préserver à la fois autonomie et cohérence avec les plans de développement UNIL et CHUV

Les recommandations émises visent à poursuivre l'optimisation des organes d'information, de consultation et à favoriser l'adhésion à la communauté facultaire.

3.2. Enseignement

Le tableau SWOT ci-dessous présente l'analyse et les enjeux liés à l'enseignement.

Forces <ul style="list-style-type: none">• Qualité des enseignements reconnue par les étudiant·e·s• Participation des étudiant·e·s• Collaborations entre écoles et disciplines	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">• Employabilité des diplômé·e·s (IUFRS, biologistes et doctorant·e·s biologistes)• Dans les sciences cliniques : compétition entre activités cliniques, de recherche et d'enseignement• Peu d'outil de pilotage stratégique à disposition (manque d'indicateurs)• Nombre important de QCM dans le cursus de médecine• Programme trop linéaire des études
Opportunités <ul style="list-style-type: none">• Nouveaux centres créés à la FBM reflétant l'interdisciplinarité• Mise en place d'une valorisation des activités d'enseignement• Création d'un vrai soutien à l'enseignement au CHUV (formation pédagogique, faculty development)	Menaces <ul style="list-style-type: none">• Augmentation du nombre d'étudiant·e·s• Difficulté à pourvoir des enseignements nécessaires dans le cadre de la relève• Absence d'intérêt pour l'enseignement de la part de certains cadres académiques et faible sentiment d'appartenance des cadres (cliniques) à la FBM & à l'UNIL• Insuffisance de locaux d'enseignement

Il ressort de travaux de la démarche que la qualité des programmes et cursus de la FBM est reconnue de même que leur attractivité, attestée par l'augmentation des inscriptions ces dernières années.

Les nombreuses coopérations intra et inter-institutionnelles notamment avec l'EPFL, la HES-SO, l'HESAV, sont un gage de la vitalité de la formation.

Une préoccupation demeure l'employabilité des diplômé·e·s qui se manifeste diversement selon les cursus.

La CAE a relevé également que l'apparition de nouveaux centres de compétences dans différents domaines scientifiques et cliniques s'avère être une opportunité de renforcer l'enseignement dans certains secteurs. Il n'en demeure pas moins que le problème de la relève, de la formation et du soutien des enseignant·e·s et des encadrant·e·s se profile comme un défi important à moyen terme pour le niveau de qualité de l'enseignement de la FBM.

3.3. Recherche

L'analyse SWOT pour la recherche est la suivante :

Forces <ul style="list-style-type: none">• Excellent pool de chercheuses et chercheurs• Infrastructures bonnes et disponibles• Outils de financement pour projets interdisciplinaires• Puissant pôle d'oncologie• Excellent pôle en neurosciences (e.g. CIBM Human Brain Project, imagerie, sommeil, etc.)• Interactions avec l'EPFL	Faiblesses <ul style="list-style-type: none">• Recherche clinique trop faible, tant en quantité qu'en qualité• Clinicien-ne-s manquant de temps protégé pour la recherche et qui ont de la peine à obtenir de gros financements européens• Manque de transparence au niveau des flux financiers recherche entre la FBM et le CHUV• Pas de dotation recherche pour les cadres clinicien-ne-s• Dispersion géographique constituant une barrière à la collaboration entre les deux sections SSF-SSC• Soutien administratif pour les requêtes et rapports de recherche insuffisant• Difficultés pour les non-médecins du CHUV à faire de la recherche
Opportunités <ul style="list-style-type: none">• Recherche fondamentale et clinique cohabitent au sein de la FBM• Commission de la recherche fonctionnelle• Environnement lémanique avec des partenaires solides• Soutien politique/médias et intérêt de la population pour la recherche• Outils IT & de communication disponibles• Possibilité d'appliquer à des fonds européens compétitifs• Industries liées à la santé et à la nutrition sont présentes dans le canton	Menaces <ul style="list-style-type: none">• L'intérêt de l'EPFL pour les sciences de la Vie pourrait menacer certains groupes de la FBM• Absence de temps protégé suffisant pour la recherche clinique• Absence de perspective de carrière stable pour les médecins-chercheuses et médecins-chercheurs et les chercheuses et chercheurs fundamentalistes en clinique• Votation du 9 février 2014 complique et réduit l'accès aux financements européens• Complexité croissante des démarches administratives liées à la recherche• Polarisation excessive sur certains domaines au détriment d'autres domaines

3.4. Ressources humaines

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation régulière du nombre d'enseignant·e·s et d'étudiant·e·s • Bonne collaboration entre les deux sections et les instituts universitaires • Structure hospitalière favorable au développement d'activités scientifiques de qualité • Mise en place d'un plan d'action pour l'égalité femmes-hommes et existence d'une Commission pour la promotion académique des femmes 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de perspectives pour certains doctorant·e·s, post-doctorant·e·s, professeur·e·s boursiers et MER • Manque de support administratif pour soutenir les cadres dans leurs activités de recherche et d'enseignement • Concurrence entre le CHUV et les structures de soins privées, difficultés de recrutement • Difficultés liées à la mise en place concrète du soutien aux femmes, en particulier dans la section clinique
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellente collaboration entre les instances dirigeantes du CHUV, de la FBM et de l'UNIL • Prise de conscience par le Décanat des enjeux liés à la relève, y compris féminine • Bonne santé financière de l'UNIL et de la FBM • Environnement de recherche très attractif 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à identifier la relève dans certaines disciplines cliniques • Méconnaissance des programmes et des procédures de relève et de carrières au sein de la Faculté • Féminisation de la médecine sans suffisamment de mesures de soutien aux carrières féminines • Adéquation de l'encadrement de l'IUFRS à la croissance rapide des effectifs d'étudiant·e·s.

3.5. Ressources structurelles et financières

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs grands projets de rénovation et d'agrandissement des locaux en cours • Stratégie générale pour faire face à la demande de locaux établie depuis 2007 <ul style="list-style-type: none"> • Entente Doyen·ne / Directeur·trice CHUV / Recteur·trice (mais également menace potentielle car dépendant des personnes) • Finances cantonales favorables à l'expansion des sciences de la Vie • Les cadres de la FBM génèrent beaucoup de fonds externes 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Décanat n'a pas de volant de manœuvre budgétaire en ce qui concerne la création et l'attribution de locaux • La planification des locaux au niveau de l'UNIL et du CHUV est relativement lente, complexe et pas toujours transparente • L'accès à la réservation d'auditoires est difficile en cours d'année académique pour organiser un événement (symposiums) • L'allocation des ressources financières est un mécanisme complexe. Le budget académique reste peu identifié au sein du CHUV.
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne santé financière du canton • Bonne écoute de la part du Rectorat • Le nouveau décanat va vers une meilleure transparence dans l'affectation des ressources 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • De plus en plus de besoins à un rythme soutenu (augmentation du nombre d'étudiant·e·s, de chercheuses et chercheurs, inertie d'une grosse institution, etc.) • Difficulté relative pour la direction du CHUV à entendre et prendre en compte les besoins académiques au sein de la SSC

4. Résumé de l'analyse des experts externes et prise de position de la Faculté en réponse (Décanat Desvergne)

Les 18 et 19 juin 2015, un comité d'experts désigné par la COVER a réalisé une visite de la FBM afin d'assurer l'objectivité et la crédibilité du processus d'évaluation. Dans le cadre de cette visite, le Comité d'experts a rencontré les différents corps de la Faculté ainsi que le nouveau Décanat qui a pu présenter les grandes lignes de sa future politique.

Le comité d'experts a relevé « le caractère original et innovant de la FBM. Celle-ci dispose d'atouts et d'opportunités exceptionnelles tels que son positionnement géographique, l'excellence de ses structures et de ses plateformes scientifiques, la réputation internationale de ses meilleurs chercheurs et le niveau global de satisfaction des étudiants ».

4.1. Point de vue des experts sur la démarche d'auto-évaluation de la Faculté et le contenu du rapport

Démarche d'auto-évaluation

Le comité d'experts a soulevé la faible participation de la communauté à la démarche posant ainsi la question de la représentativité des analyses et propositions émises dans le cadre du rapport d'auto-évaluation.

Réponse de la Faculté

Le manque d'adhésion au processus d'auto-évaluation n'est pas le résultat d'un manque de sollicitations. L'ensemble des membres de la Faculté ont été sollicités plusieurs fois.

Adéquation de la méthodologie choisie

Selon le comité d'experts, le manque d'adhésion du personnel de la FBM au processus d'auto-évaluation interroge quant à la pertinence de la méthodologie employée. Il mentionne que certaines questions ou problèmes ont émergés de discussions entre le comité d'experts et les différents membres de la FBM ne sont pas mentionnés dans le rapport comme par exemple les difficultés concernant l'enveloppe académique du CHUV.

Réponse de la Faculté

La méthodologie employée a été un choix délibéré de nature plus qualitative que quantitative, afin de réaliser une vraie démarche « bottom-up », et éviter les frustrations de l'exercice précédent effectué essentiellement sur la base des réponses à un questionnaire envoyé à tous. Une démarche qualitative a l'avantage d'explorer un champ plus large et de permettre d'identifier des thématiques nouvelles et originales.

Absence d'indicateurs quantitatifs

Une autre faiblesse du rapport selon les experts est un certain manque de données chiffrées et d'indicateurs fiables et indiscutables au niveau du budget d'une part, et au niveau de la production scientifique d'autre part.

Réponse de la Faculté

La démarche choisie étant de nature qualitative, ce constat est logique. Il est à noter cependant qu'un grand nombre de ces indicateurs ont été fournis dans les annexes du rapport d'auto-évaluation. Les indicateurs de productivité scientifique existent et sont utilisés à l'interne pour évaluer et comparer la performance des services (côté clinique) et des départements (côté sciences fondamentales).

Priorisation des propositions

Le comité d'experts a constaté que la démarche « bottom-up » initiée dans ce processus d'auto-évaluation a permis d'élaborer des propositions consensuelles mais avec des priorités relativement peu claires ne permettant pas d'évaluer leur faisabilité dans le temps.

Réponse de la Faculté

Le Décanat a volontairement priorisé avec une certaine retenue la liste des propositions du fait que son mandat se terminait au 31.07.2015. Ceci a été accepté par la Cellule Qualité de l'Université.

4.2. Observations des experts sur le mode de fonctionnement de la Faculté

Gouvernance

Le comité d'experts considère que la gouvernance actuelle est trop complexe et ne permet pas une bonne lisibilité entre les lieux d'élaboration de la stratégie et ceux en charge de la gestion des moyens. Il a été relevé en particulier le fait que le Conseil de Faculté n'est plus un lieu de débat sur la stratégie de la Faculté, lui faisant ainsi perdre son rôle d'interlocuteur important. Il a également soulevé la pertinence de certaines structures comme l'Assemblée facultaire. Il encourage la FBM à trouver un mode de gouvernance original et innovant.

Réponse de la Faculté

La simplification de la structure de gouvernance nécessite des décisions politiques et stratégiques qui dépassent largement la seule FBM. A noter que la création d'un nouveau Dicastère communication et relations extérieures permettra de clarifier les missions de chaque composante.

Enseignement

Le comité d'experts a constaté la bonne attractivité des filières de formation proposées et la satisfaction générale des étudiants.

Cependant, il a relevé que les formations initiales sont un peu trop généralistes et qu'il serait nécessaire de réfléchir à une certaine spécialisation au niveau du Bachelor ainsi qu'aux débouchés dans le monde du travail.

La prépondérance des QCM a été relevée dans le cursus de médecine.

Les experts encouragent également le développement des cours transversaux au niveau doctoral afin de conserver une culture commune aux étudiants de biologie et de médecine.

Réponse de la Faculté

C'est pour diversifier les possibilités que l'Ecole de biologie a pour politique d'accréditer des « études indépendantes » proposées dans un contexte de débouchés professionnels au niveau Master. L'Ecole de biologie réfléchit aussi à mettre en place la possibilité d'effectuer un stage en milieu professionnel au cours du master.

Dans le cadre du processus d'accréditation de l'Ecole de médecine, des mesures sont proposées pour varier les modalités d'examen et un groupe de travail a été constitué.

En ce qui concerne les cours transversaux au niveau doctoral, l'Ecole doctorale a déjà une offre de cours conséquente.

Recherche

Les experts reconnaissent la grande qualité de la recherche produite par la FBM et ont souligné les multiples opportunités de recherche interdisciplinaire. Afin de renforcer le rapprochement entre biologie et médecine, ils recommandent de concentrer des ressources financières sur des programmes transversaux.

Le comité a également souligné l'importance d'augmenter la capacité de recherche clinique notamment par le biais de temps protégé.

Réponse de la Faculté

Les programmes transversaux sont déjà soutenus assez généreusement. Chaque année, entre trois et quatre projets de recherche transversaux sont sélectionnés pour bénéficier d'une allocation.

Un « Programme pépinière » assurant du temps protégé pour les jeunes chercheurs cliniciens sera mis en place pour la rentrée académique.

Ressources humaines, financières et matérielles

Le comité d'experts relève qu'une attention particulière doit être apportée à l'amélioration des conditions d'exercice pour les femmes.

Le comité d'experts a mentionné l'insatisfaction de certaines catégories de personnels enseignant·e·s-chercheuses et chercheurs vis-à-vis de la gestion du début de carrière.

Enfin, le comité a estimé qu'un effort devait être fait au niveau de la gestion comptable afin d'assurer la transparence des flux financiers notamment en ce qui concerne la gestion de l'enveloppe académique accordée au CHUV.

Réponse de la Faculté

La Faculté a ces trois dernières années mis en place un programme ambitieux et polyvalent de soutien à la relève féminine.

En ce qui concerne la transparence des flux financiers, l'intégration de la subvention académique dans le budget du CHUV en 2006 résulte d'une décision des autorités de tutelle. Des efforts de communication pourraient améliorer cette transparence.

Valorisation

Le comité d'experts a relevé un déficit d'image de la FBM lié à des difficultés à communiquer sur son excellence. Il préconise la création d'une Association d' alumni.

Réponse de la Faculté

La création d'un Dicastère Communication et relations extérieures dans le nouveau Décanat permettra d'améliorer la communication interne et externe.

Internationalisation et durée du Master

Le comité d'experts a relevé la forte attractivité dont bénéficie la FBM à l'international se traduisant par un accueil important et régulier d'étudiant.e.s et de chercheuses et chercheurs étrangers. Il regrette l'absence de données chiffrées sur les contrats internationaux.

Réponse de la Faculté

Une meilleure évaluation de l'internationalisation est à faire et a été ajoutée aux propositions du plan de développement.

5. Plan de développement final

Le nouveau Décanat a pris en compte l'analyse menée par les quatre groupes de travail formant la commission d'auto-évaluation, les nombreuses propositions faites par les membres de la CAE et les participant.e.s aux séances de discussion.

Afin de respecter la démarche « bottom-up », il a donc choisi de conserver les énoncés des objectifs proposés par les différentes sous-commissions. Cependant, pour permettre d'obtenir un document cohérent et structuré, le Décanat a analysé tous les objectifs formulés par les sous-commissions, retenu les plus pertinentes, développé des propositions d'actions concrètes, évité les redondances et classé les propositions par axe stratégique tout en les priorisant.

C'est dans ce contexte que le nouveau plan de développement a été finalisé en se basant sur le plan de développement établi par le Décanat précédent et sur le rapport final des experts.

A ce stade de la démarche d'auto-évaluation, le nouveau Décanat a fait le constat de la nécessité de mettre en place une nouvelle structure de soutien académique transversal. Cette structure doit à présent rassembler l'ensemble des activités de soutien académique sous une seule gouvernance, permettant ainsi une simplification des processus, une mutualisation des ressources et une communication plus efficiente.

Le Décanat compte répondre au souci de simplification exprimé lors de cette auto-évaluation en favorisant les collaborations entre les chercheuses et les chercheurs des deux sections de la Faculté sans nécessairement créer de nouvelles unités institutionnelles.

N°	Objectif et description	Actions	Priorité 1 - Faible 6 - Majeure	Délai	Personnes impliquées	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite
DÉCANAT							
1	Représentativité au Conseil de Faculté	Structurer la députation des membres du CF Examiner les textes législatifs et proposer des adaptations Equilibrer la représentativité des délégué-e-s par rapport aux grands domaines d'activité	6	2 ans	Commission législative	-	Adaptations des textes réglementaires
2	Faire évoluer l'Assemblée facultaire (AF)	Recours à des groupes de réflexion ad hoc. Mise en place d'un lieu de débat pour le corps professoral (par ex. Collège ds professeurs)	6	1 an	Décanat Présidents SSF et CCS ACPRO	-	Feed-back corps professoral FBM
3	Structurer la Section des sciences cliniques	Création d'un conseil académique représentatif (intégrant le corps professoral, les MER, les autres corps académiques), d'un Bureau faisant une large place aux représentant-e-s des Chef-fes de Service dont la ou le Président-e élu-e par ses pairs serait également la ou le Président-e de la SSC reconnu par le Décanat.	6	3 ans	Commission législative	Chargé-e de mission	Règlement SSC validé par la Direction de l'UNIL
4	Prioriser les missions du DFR	Analyse et réorganisation du DFR Portant sur sa structure, ses missions, sa gouvernance	6	1 an	Décanat	Transferts internes	Nouvel organigramme
5	Mesures Egalité	Evaluer les résultats de la mise en place du poste de soutien pour les chercheuses et chercheurs qui prennent un congé familial Collaborer avec le CHUV avec des initiatives parallèles à celles en SSF Poursuivre et développer le plan AGIR	6	2 ans	Commission Pro-Femmes	0.3 à 0.5 ETP chargé de projet	Benchmark
6	Transparence dans l'allocation des ressources financières	Présentation dans le cadre du micro MBA (CHUV) du fonctionnement des flux financiers UNIL au CHUV (pour la FBM) Présentation au Bureau SSF et discussion avec la DAF du CHUV pour présentation similaire au CCS des résultats des négociations budgétaires de l'année Mise en place avec l'aide du Service financier de l'UNIL d'outils de comptabilité analytique	6	2 ans	Décanat Service financier UNIL	-	Feed-back Directeurs de Départements
AFFAIRES STRATÉGIQUES, RELATIONS EXTÉRIEURES ET COMMUNICATION							
7	Communication sur le fonctionnement de la Faculté, vis à-vis du CHUV	Proposition de formation et information concernant l'administration de la Faculté visant les cadres du CHUV nouveaux venus et anciens : handbooks, journées dédiées au sein du micro MBA, sensibilisation aux nouveaux arrivants lors des journées d'accueil, particulièrement au CHUV Les membres SSF étant dans le "périmètre UNIL", les formations seraient plus restreintes pour eux Renforcer l'Unité de la Communication en ajoutant des nouvelles orientations	6	3 ans	Dicastère Communication et relations extérieures	Chargé-e de projet	Feed-back de la SSC et de la SSF
8	Apprécier qualitativement et quantitativement la valeur internationale de la Faculté	Mettre en place un groupe de travail pour faire une analyse de la situation (analyse SWOT) et faire des propositions de nouveaux objectifs Faire un bilan des échanges Erasmus et du programme SUR Augmenter les fellowships pour doctorant-e-s	2	5 ans	Dicastère Communication et relations extérieures	-	Benchmark dans le cadre du groupe de travail

N°	Objectif et description	Actions	Priorité 1 - Faible 6 - Majeure	Délai	Personnes impliquées	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite
RELÈVE ET PLANS DE CARRIÈRE							
9	Augmenter le nombre de PAST PTC en utilisant les postes MER en SSF	Faire un bilan des conséquences de la suppression éventuelle de la fonction MER au sein de la SSF Réflexion systématique, lors d'une mutation, entre le Président de la SSF, le Directeur du département et le VD Relève ou le VD Recherche	3	6 ans	Chargé de mission Président SSF Directeurs Dpts SSF	Transferts internes + Budgets conjoncturels transitoires pour gérer les situations RH	Ratio PAST/MER
10	Optimiser les parcours de formation académique au sein du CHUV	Réflexion sur le parcours post-grade et les possibilités d'optimisation Projet Pépinière (temps protégé pour la recherche pour des clinicien-ne-s) Mentorat (projet en cours) Handbook Relève Présentation des carrières académiques dans les services qui le souhaitent	6	1 an	Recherche Relève	Budget de soutien	Nombre de Bourses Pépinières + Feed-back
11	Alléger les charges administratives des professeur-e-s	Meilleure information et formation administrative des professeur-e-s Journée d'information annuelle sur les procédures Meilleure organisation des départements avec des répondant-e-s administratifs "Crédit admin" pour les cadres (eq. Micro MBA)	2	6 ans	Administration Décanat	Budget de soutien	Feed-back corps professoral FBM
12	Mettre en œuvre les actions d'optimisation du recrutement pour le corps professoral et engager un manager du recrutement pour soutenir les commissions	Mise en œuvre des actions décidées par la Commission de la Relève FBM pour les recrutements de professeurs Définition des attentes par rapport au poste et le cahier des charges Recrutement sur CDD de 2 ans pour validation du lancement	6+	2 ans	Décanat	1 ETP spécialiste du recrutement	Feedback utilisateurs (commissions / candidats)
13	Evaluer l'impact des nouveaux critères de promotion	Identifier les indicateurs qui seront utilisés pour l'évaluation (= 3 axes: E: Enseignement / R: Recherche / CI: Clinique) Définir le format de l'évaluation Réaliser l'évaluation après 2 exercices	6	2 ans	Vice-Doyen Relève	-	Feed-back corps professoral et intermédiaire FBM
RECHERCHE ET INNOVATION							
14	Temps protégé pour la recherche	Mise en place du projet Pépinière	6	1 an	Décanat DG-CHUV	Budget de soutien	Bourses attribuées
15	Consolidation des financements des projets interdisciplinaires	Demandes de budget régulières CHUV-UNIL Pérennisation du CGRB 13059 avec édition de son règlement	6	4 ans	Décanat	Budget de soutien	Stabilisation du fonds de recherche FBM
16	Fund Raising professionnel (y inclus le financement philanthropique)	Création d'une fondation avec un poste de fundraiser professionnel en tenant compte de l'existence de fondations au CHUV et à l'UNIL.	6	3 ans	Chef-fe de projet	1 ETP	Fonds récoltés Contrats de recherche

N°	Objectif et description	Actions	Priorité 1 - Faible 6 - Majeure	Délai	Personnes impliquées	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite
17	Augmenter le soutien administratif pour la demande des projets de recherche	Rappeler les incitatifs déjà existants au niveau de l'UNIL Définir des moyens et une politique de soutien	2	5 ans	Chercheurs /euses	Inscription de montants dédiés à l'Administration dans les grants	Suppression de la problématique
18	Consolider le rôle de la Commission de la Recherche	Elaborer un règlement de la Commission de la Recherche	6	2 ans	Décanat CCS Bureau des directeurs SSF	Chargé-e de mission	Nouveau règlement de la Commission de la recherche
19	Renforcer les thématiques prioritaires et stratégiques	Plan de développement du Décanat	5	1 an	Décanat	-	Plan de développement
20	Développer la recherche qualitative	Construire des partenariats avec les sciences humaines Poursuivre la réflexion de la Commission des Sciences humaines Attribuer un projet interdisciplinaire à cette approche (Projet Winck)	6	6 ans	Commission Sciences humaines (Faculté SSP)	0.5 ETP Chargé-e de projet	Nombre de projets Obtention de fonds expertisés (ex. DIV I FNS)
21	Améliorer les liens avec l'industrie locale et régionale	Poursuite du programme LIMNA (lien avec Nestlé et EPFL) Impliquer le PACTT Voir actions liées à l'employabilité (enseignement) Voir actions liées au Fundraising Augmenter le soutien administratif pour les demandes de projets de recherche	5	6 ans	Décanat PACTT	Chargé-e de mission	Montants provenant de l'industrie
<u>ENSEIGNEMENT ET FORMATION</u>							
22	Se préoccuper activement des débouchés non universitaires pour les doctorant-e-s et post-doctorant-e-s	Projet Campus post-grade Benchmarking des pratiques dans les autres Universités Formaliser des liens et partenariats avec l'industrie Elargir les options qualitativement et quantitativement au niveau du prégrade en biologie (premier pas vers la possibilité de faire des mineures) Cours à option	5	3 ans	Ecole doctorale Décanat (Direction UNIL pour campus post-grade)	0.5 ETP Chargé-e de projet	Statistiques employabilité doctorants
23	Rôle/responsabilités des différentes instances (i.e. départements, écoles, décanat, etc.) dans l'attribution des charges d'enseignement	Clarifier la mission du BCEF et la coordination entre le Dicastère, les Ecoles, l'UP, la Plateforme de morphologie et les Départements SSC et SSF Etablir un tableau de bord des charges d'enseignement par département Augmenter les liens entre l'enseignement et la relève lors des recrutements, CPA, etc.	3	3ans	BCEF Ecoles Départements	Directions Ecoles et Départements	Formalisation
24	Mieux préparer les étudiant-e-s de niveau doctorat et master à leur future carrière	Sensibilisation en cours d'études aux carrières post-graduées, académiques et professionnelles Soutenir les événements type : BioForum, Forum Carrières, M-Day, etc. et les développer le cas échéant Projet Campus doctoral Développer le réseau Alumni Projet de l'Unité pédagogique pour diminuer le biais genré dans l'enseignement Formation médicale : encourager les liens entre l'AEML, l'EFPG, les associations post-graduées Etude de cohortes d'étudiants	6	3 ans	Ecoles Associations Alumni Unité pédagogique	1 ETP Chargé-e de projet	Existence d'une base de connaissance Expression d'un choix de carrière par les étudiants du prégrade

N°	Objectif et description	Actions	Priorité 1 - Faible 6 - Majeure	Délai	Personnes impliquées	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite
25	Evaluation de l'enseignement Promouvoir un enseignement de qualité	Etablir un tableau de bord quantitatif et qualitatif d'évaluation de l'enseignement avec l'UP Valoriser l'enseignant clinicien / l'enseignant biologiste par des promotions basées sur l'enseignement (pendant du profil recherche)	6	2 ans	Enseignement Unité pédagogique	-	Cohérence avec les procédures d'accréditation
26	Autonomie et responsabilité des étudiant-e-s	Diminuer la quantité d'heures d'enseignement pour favoriser le temps d'auto-apprentissage Redonner des responsabilités aux étudiant-e-s et à leurs associations Mise en place de nouveaux formats d'examens favorisant le raisonnement des étudiant-e-s Mise en route du Portfolio pour l'acquisition des compétences cliniques	6	3 ans	Unité pédagogique Direction des Ecoles	1 ETP Chargé-e de projet Investissements informatiques + ressources CI pour le développement plateforme portfolio	Portfolio qui fonctionne Examens mieux formatés
<u>ECOLE DE BIOLOGIE</u>							
27	Favoriser l'interaction, les échanges entre les différents actrices et acteurs concernés par l'enseignement en biologie	Développer ce qui a déjà été entrepris (responsables de modules, d'années)	5	2 ans	Départements Ecoles Enseignement	-	Meilleures interactions Nouveaux ponts
28	Master en 2 ans au lieu de 18 mois	Réflexion sur la faisabilité et les conséquences par rapport à l'employabilité et la mobilité Benchmarking	4	3 ans	Ecole de biologie	Chargé-e de mission	Réponse concernant un Master en 2 ans
29	Echanges avec l'EPFL et le CHUV	Réactiver le Collège des sciences de l'UNIL	2	2 ans	Décanat Direction UNIL	-	Collège des sciences réactivé
<u>ECOLE DE MEDECINE et UNITE PEDAGOGIQUE</u>							
30	Formation pédagogique des jeunes enseignants en médecine	Offrir une sensibilisation à la pédagogie médicale aux médecins en formation (chefs-fes de clinique) En corollaire il faut valoriser les activités d'enseignement des médecins en formation (ex. chefs-fe de clinique d'enseignement)	4	3 ans	Unité pédagogique EFGP	-	Intérêt des jeunes enseignant-e-s en médecine pour l'enseignement
31	Garantir les conditions matérielles et techniques pour l'enseignement	Locaux au BU9 à assainir Locaux pour TP à garantir (Micropolis, Arzillier) Locaux pour skills et simulation : projet C4 Approche de l'enseignement et nouvelles technologies Pérenniser des locaux pour l'examen fédéral	6+	Dès que possible	Dicastère Enseignement	Ressources nouvelles	Plan de stabilisation de la situation des locaux d'enseignement
<u>ECOLE DOCTORALE</u>							
32	Créer un Campus postgrade	Offre de formation, réseautage, soft skills, événements sociaux, etc.	6	3ans	Ecole doctorale Direction UNIL	Soutien financier	Mise sur pied d'un programme
33	Créer une formation aux encadrant-e-s	Les programmes sont en cours d'évaluation Mettre en place une évaluation des directeurs et co-directeurs de thèse Diffuser et vérifier l'application de la charte du doctorat de l'UNIL	4	3 ans	Unité pédagogique CSE	-	Critères d'évaluation des programmes doctoraux

N°	Objectif et description	Actions	Priorité 1 - Faible 6 - Majeure	Délai	Personnes impliquées	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite
<u>INSTITUT UNIVERSITAIRE DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN SOINS</u>							
34	Renforcer les développements académiques de l'IUFRS au niveau de l'enseignement recherche	Création de poste de professeur-e-s (en cours) Définir des domaines d'excellence	6	1 an	IUFRS	Budget ad hoc Analyse des ressources existantes	Engagement de professeurs
35	Favoriser les interactions Médecine-Sciences infirmières dans le cadre des travaux de Master	Faire un appel à projet pour des codirections infirmier/ière-médecin de travaux de master en soins infirmiers	4	2 ans	IUFRS	Chargé-e de mission	Nombre de médecins et infirmiers impliqués
36	Favoriser la mobilité internationale des étudiant-e-s du MScSI	Bechmarking Création d'accords avec d'autres universitaires possédant des formations équivalentes	2	6 ans	IUFRS	-	-
<u>ECOLE DE FORMATION POST-GRADUÉE MÉDICALE</u>							
37	Valoriser les enseignant-e-s du post-grade	Avec l'UP projet d'évaluation des clinicien-ne-s enseignant-e-s versus clinicien-ne-s chercheurs/euses Valoriser l'enseignement postgradué structuré (SSF/SSC)	6	3 ans	Unité pédagogique EPFG Enseignement	1 ETP Chef-fe de projet	Critères établis
38	Favoriser la mise à disposition des plateformes de services (morphologie/UP/soutien audiovisuel/simulation C4) et nouvelles technologies	Accès simple aux utilisateurs, soutien des projets et structuration de programmes spécifiques	4	6 ans	EPFG	-	-