



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences  
sociales et politiques

## **RAPPORT DE SYNTHÈSE**

**du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des Sciences Sociales et  
Politiques de l'Université de Lausanne**

Lausanne le 10 juillet 2014

# 1. Synthèse du rapport d'auto-évaluation

## 1.1. Contexte et déroulement du processus de la deuxième auto-évaluation de la Faculté des Sciences Sociales et Politiques (SSP)

La deuxième auto-évaluation de la Faculté des Sciences Sociales et Politiques (SSP) a démarré à l'automne 2012, dans un contexte peu propice, en particulier en raison du déménagement complet de la Faculté dans de nouveaux locaux et des débuts d'une nouvelle équipe décanale. Ce processus d'auto-évaluation s'est déroulé durant l'année 2012-2013 et a exigé l'implication de nombreux intervenants et ce, à tous les niveaux de la Faculté (étudiants, enseignants, personnel administratif et – sur certaines questions précises – d'anciens étudiants). Cette auto-évaluation a permis à la Faculté de faire le point sur un certain nombre d'aspects déjà relevés lors de la première auto-évaluation en 2006-2007 et de mettre en évidence des éléments nouveaux, identifiés comme positifs ou négatifs, concernant l'enseignement, la recherche, ainsi que l'organisation de la Faculté et sa gestion. Ce travail d'explicitation et d'objectivation a ensuite contribué à la détermination d'un plan de développement répertoriant les priorités pour les prochaines années.

Un Comité de Pilotage (CoPIVER2) a été constitué avec pour mission principale l'identification, la récolte et l'analyse de données jugées pertinentes pour une meilleure compréhension du fonctionnement de la Faculté et une aide à la réflexion pour le Décanat. Ce Comité de Pilotage a constitué des groupes de travail qui ont impliqué plus d'une centaine de personnes de tous les niveaux hiérarchiques et de tous les Instituts. Il a également rédigé des questionnaires à l'intention de tous les corps. Dans un deuxième temps, le Décanat a lui-même apporté sa réflexion et ses réponses sur ces différentes données et analyses. Cette participation de tous a permis de présenter le rapport d'auto-évaluation final en avril 2013 au Conseil de Faculté, accompagné du plan de développement pour les six prochaines années.

En juin 2013, la visite d'experts externes<sup>1</sup> a permis d'apporter un regard distancié sur le travail effectué et les conclusions auxquelles le CoPIVER2 et le Décanat ont abouti. Cette visite a été accompagnée de rencontres des différents membres représentatifs de la Faculté et s'est conclue par une restitution orale publique. Le rapport écrit des experts est parvenu courant juillet 2013 au Décanat. Celui-ci a pris connaissance des remarques et recommandations qui y figuraient avec un vif intérêt. Au total, le rapport des experts externes, tout comme leur restitution orale, ont conforté le Décanat sur l'ensemble des propositions du plan de développement. Ce rapport des experts a également ouvert des pistes intéressantes, en particulier en encourageant la Faculté à affiner sa prospective. A la suite de ce rapport, en septembre 2013, le Décanat a rédigé sa prise de position en ajustant le plan de développement de la Faculté de manière à y intégrer les remarques prioritaires des experts telles que la priorisation des différentes actions, la détermination plus claire des responsabilités, l'intégration d'une réflexion sur la formation continue, un questionnement sur les structures de la Faculté et sa gouvernance participative.

Enfin, en avril 2014, et après un audit du Décanat, la Direction de l'UNIL a pris position sur l'auto-évaluation menée dans la Faculté. Cette prise de position souligne particulièrement le bon déroulement du processus et la pertinence du plan de développement proposé, très bien intégré dans le plan stratégique de l'UNIL 2012-2017.

Le présent document correspond à une synthèse de ces différents temps de l'auto-évaluation et du point de vue des différents acteurs (Faculté, experts, Direction). Le plan de développement final prend en compte les diverses suggestions des experts.

---

<sup>1</sup> Le comité d'experts était composé de: Professeur Martial DELIGNON, Université de Lorraine, France, Président du comité ; Professeur Philippe BRAUD, Sciences Po Paris, France; Professeure Catherine PARADEISE, Université Paris Est-Marne la Vallée, France ; Professeur Jean-Jacques RASSIAL, Aix-Marseille-Université, France ; Docteur Sybille REICHERT, Reichert Consulting for Higher Education, Bamberg, Allemagne.

## 1.2. L'enseignement

Depuis la première auto-évaluation en 2006-2007, l'enseignement dans la Faculté des Sciences Sociales et Politiques a connu un certain nombre de transformations, en lien avec la réforme de Bologne (réorganisation des plans d'études) et avec le plan de développement défini à l'époque, qui s'articulait autour de cinq points essentiels: la réduction du nombre d'examens et des inégalités au niveau de l'encadrement, une meilleure différenciation des enseignements entre les niveaux Bachelor (BA) et Master (MA), l'introduction d'outils pédagogiques et d'autres mesures pertinentes, un meilleur accompagnement des étudiants dans le cadre de leur insertion dans le monde professionnel.

### Bilan global – points forts et les points à améliorer

Du point de vue de l'enseignement, *les points forts* résident dans la qualité de l'offre d'enseignement à travers sa diversité, sa pluralité, ainsi que le taux de réussite. En effet, plus de 600 enseignements sont dispensés au sein de la Faculté, offrant ainsi un important pluralisme théorique et méthodologique.

Une grande attention est portée à la qualité et à la cohérence des cursus qui sont suivis et régulièrement évalués. En outre, un fort engagement institutionnel – tant de la part de la Direction que de la Faculté – est porté à la formation des enseignants, par des outils pédagogiques adaptés et innovants, et à leur évaluation par les étudiants.

*Les aspects à développer (ou à poursuivre)* sont principalement liés à l'insertion des étudiants dans la vie professionnelle, la poursuite des réflexions engagées sur les plans d'études et sur l'organisation générale des cursus, en particulier dans le cadre des auto-évaluations de cursus déjà réalisées ou en cours.

La mise en place de dispositifs permettant une meilleure prise en compte des attentes étudiantes en matière d'insertion professionnelle a déjà été initiée et ses premiers effets entreront en vigueur dès 2015 à travers, par exemple, la généralisation des possibilités de stages au niveau du Master. Les relations entre les mondes académique et professionnel doivent encore être développées et intensifiées - à travers le réseau d'Alumni entre autres - en offrant aux étudiants les moyens de mieux valoriser les compétences acquises au cours de leur formation.

En ce qui concerne la gestion des cursus, il est prévu de renforcer la cohérence pédagogique entre les niveaux du Bachelor et du Master (identification des matières fondamentales, progressivité des savoirs et différenciation des compétences entre les deux niveaux). Les effets de cette réforme devraient être perceptibles dès la rentrée de septembre 2015 et feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation future.

Certains points exigeant une amélioration de l'organisation ou des conditions d'études, ont été identifiés et des actions concrètes sont en cours. Trois objectifs sont prioritaires pour le Décanat : la réduction du nombre d'examens, le rééquilibrage des enseignements entre les filières et les niveaux, ainsi que la simplification de l'horaire des cours.

Pour conclure sur le volet enseignement, le souci de professionnalisation des étudiants a été clairement identifié comme un enjeu majeur dans le rapport d'auto-évaluation et dans le plan de développement. Des actions en ce sens sont déjà entreprises et elles devront, sans nul doute, être poursuivies sur le long terme. De même, une différenciation plus nette entre Bachelor et Master, rendant ainsi le contenu des cursus plus cohérent et lisible, et un travail de communication plus ciblé et coordonné, améliorant la visibilité à l'externe, vont aussi dans cette direction. La mise en place de passerelles entre mondes académique et professionnel - déjà initiée à travers l'invitation d'intervenants externes, la mobilité ou la valorisation de compétences spécifiques - contribuera également à mieux satisfaire cette forte demande.

### 1.3. La recherche

Entre 2006 (début de la première auto-évaluation de la Faculté) et aujourd'hui, on peut considérer que le volet recherche est celui qui a connu la plus profonde transformation. La Faculté des Sciences Sociales et Politiques, plus centrée sur une approche individuelle de la recherche, n'avait à cette époque pas de structuration et de formalisation dans ce domaine. Le développement de projets et de recherche de fonds était laissé à l'initiative des chaires dirigées par un professeur ordinaire. La recherche était parcellisée et peu visible, tant du point de vue des projets que des apports de fonds. Depuis 2006, une politique volontariste vers un développement d'une culture internationale de la recherche a conduit à la formation d'équipes de recherche et à la réalisation de projets ambitieux tant au niveau européen que national.

#### Bilan global – points forts et les points à améliorer

A partir des résultats de l'auto-évaluation de 2006 et de son plan d'action, d'importants moyens ont été mis en œuvre par les Décanats successifs<sup>2</sup> pour stimuler la promotion d'une « culture commune et partagée de la recherche ».

Ces différentes mesures se traduisent dans la Faculté à travers ce qui constitue aujourd'hui les points forts de la recherche. Au niveau organisationnel, la restructuration de la Faculté articulant Instituts (filières d'enseignement) et Unités de recherche (UR) a permis une plus grande visibilité à la fois de l'enseignement et de la recherche. En parallèle une Commission de la Recherche a été créée en 2007. En organisant la « Journée annuelle de la recherche » de la Faculté, l'examen des projets de thèse ou encore le soutien des aides à la recherche, cette Commission a contribué à faire exister, d'une part, une culture commune de la recherche et, d'autre part, à faire émerger des thématiques et des indicateurs partagés autour desquels les sensibilités diverses et plurielles de la Faculté peuvent adhérer. Au cours de ces sept dernières années, la Faculté relève que le nombre de publications, les échanges interinstitutionnels (national et international) et les fonds externes alloués à la recherche sont tous en croissance constante.

Les aspects à développer (ou à poursuivre) se situent dans la continuité des points évoqués plus haut. D'une part, la culture de la recherche doit être soutenue et consolidée, et d'autre part, la Faculté doit maintenant pouvoir définir un profil plus national et international, via, entre autres, des axes de recherche identifiés. Ce travail de positionnement passera par une redéfinition de la mission et des attributions des Unités de recherche et de la Commission de la Recherche ainsi que par l'identification d'axes de recherche fédérateurs. Sur ce dernier point, le Décanat restera attentif à ne pas fixer de normes trop contraignantes ou « top-down » qui guideraient l'ensemble des recherches au détriment de la créativité de certains travaux ; il veillera plutôt à maintenir le meilleur équilibre possible entre l'efficacité et la lisibilité organisationnelle de la recherche et des conditions favorables à l'innovation ou à l'originalité dans une approche « bottom-up ».

L'aboutissement de la réorganisation initiée en 2007 doit maintenant être finalisée afin de rendre la structure encore plus lisible entre les différentes entités se consacrant aux activités de recherche ; cette nouvelle organisation vise à simplifier, à « routiniser » et à fluidifier les interactions entre les filières, les instituts, les unités et les commissions. De même, un travail de réflexion sur les indicateurs de la qualité de la recherche - partagés et validés, mais aussi formatifs et évaluatifs - doit se poursuivre afin de mieux suivre annuellement l'évolution des activités de recherche. Dans ce cadre, une réflexion (d'entente avec les services centraux) sur la formation et la simplification des outils a déjà été initiée.

Pour conclure sur ce volet recherche, tous les corps de la Faculté impliqués dans cette deuxième auto-évaluation, les experts et la Direction, s'accordent sur une évaluation positive des progrès accomplis et souhaitent vivement que les efforts soient poursuivis dans cette voie.

---

<sup>2</sup> A titre d'exemple, citons la mise en place de conditions-cadre encourageant les interactions entre chercheurs, l'application de directives privilégiant le temps consacré à la recherche ou la simplification et le regroupement des activités autour de 17 unités de recherche (UR) et la création d'une commission de la Recherche au niveau facultaire.

#### 1.4. La gouvernance et l'organisation

Lors de la première auto-évaluation, des lacunes avaient été identifiées et mettaient surtout en évidence une organisation peu lisible et peu cohérente au niveau des filières d'enseignement, des activités de recherche et des interactions entre les deux. La gestion et le fonctionnement de la Faculté souffraient aussi de l'absence d'outils informatiques partagés ainsi que d'un dispositif de diffusion de l'information efficace et intégré.

Le plan de développement de 2006-2007 visait donc un regroupement structurel autour des grandes disciplines en matière d'enseignement et de recherche, un renforcement des structures, une amélioration de la communication et la mise en place d'outils de gestion informatique permettant un meilleur pilotage de la Faculté dans son ensemble. Cette réorganisation semblait a priori fort complexe, du fait des habitudes prises et des oppositions suscitées par des changements organisationnels. Néanmoins, suite à cette première auto-évaluation, de nombreux changements sont intervenus.

#### Bilan global – points forts et les points à améliorer

Les points forts qui ressortent à propos des aspects liés à la gouvernance sont principalement en relation avec sa structure participative, et sa nouvelle organisation des différentes missions (intégration des activités d'enseignement dans les Instituts, réorganisation des relations entre les différentes entités). Le fonctionnement général entre Décanat, Instituts et commissions est mieux défini et ce faisant plus fluide. Il en va de même pour les relations entre la Faculté et les services centraux qui sont en général bonnes et efficaces.

Cependant, cette deuxième auto-évaluation de la gouvernance confirme la nécessité de persister dans la voie initiée, afin d'atteindre pleinement les objectifs. Parmi les points à améliorer, on note que la structure et les processus de décision restent complexes ce qui peut entraver la coordination et la communication entre les différentes entités. Cette complexité peut engendrer une méconnaissance du fonctionnement et des processus par certains membres de la Faculté, d'où la nécessité de réduire le nombre de commissions, jugées parfois chronophages, en vue de simplifier le fonctionnement et alléger la structure. Des organigrammes, plus explicites et définissant plus clairement les missions et attributions des commissions, des instituts et du Décanat, doivent être revus et diffusés.

Afin de soutenir, faciliter et accélérer la prise de décision en interne, des discussions au sujet du développement d'outils de gestion efficaces - en concertation avec les services centraux – sont déjà en cours. Dans ce contexte, la question de l'utilisation des bases de données et des accès aux différents serveurs et outils informatiques ainsi que celle de la clarification sur la répartition des tâches entre services centraux et la Faculté devront être abordées. En plus du soutien fourni par UNICOM, un effort supplémentaire est également entrepris au niveau de la communication et de la diffusion. En effet, la communication interne et de proximité reste un souci majeur pour la Faculté vu l'hétérogénéité et le renouvellement permanent des populations. Pour mener à bien cet objectif, une chargée de communication est rattachée au Décanat depuis le mois de septembre 2013.

Concernant la répartition des ressources, dont le rapport a mis en évidence des inégalités qui subsistent au niveau de la charge et la répartition des forces entre Instituts, le Décanat a entrepris une analyse de la situation et a déjà opéré des réajustements pour y remédier. Certaines règles doivent être clarifiées afin d'assurer une répartition pertinente et optimale des ressources humaines et financières au sein des Instituts.

Pour conclure sur ce volet gouvernance et organisation, les priorités définies par le Décanat sont la finalisation de la restructuration institutionnelle engagée (réduire le nombre d'instituts et les faire correspondre aux filières d'enseignements), la simplification de la gestion au quotidien à travers l'allégement des procédures et processus de décisions ainsi que la redéfinition du nombre et du mandat de certaines commissions.

## 2. Résumé de l'avis du Comité d'experts et prise de position du Décanat

Si, dans leur globalité, les conclusions du rapport des experts vont dans le sens de l'analyse proposée dans le rapport d'auto-évaluation, il faut néanmoins souligner plusieurs points sur lesquels ces derniers souhaitent attirer notre attention.

Le premier point, qualifié de prioritaire par le Comité d'experts, concerne l'importance de la professionnalisation. En effet, la nécessité de mieux relier les compétences d'analyse et de réflexions théoriques acquises à l'Université avec les enjeux et la pratique des professions auxquelles les études pourraient aboutir - unanimement souhaitée par les étudiants - doit faire l'objet d'une réflexion de fond par le Décanat et la Faculté. Cela passe certes par la généralisation des stages, mais aussi à travers l'intervention de professionnels dans les enseignements, afin de répondre aux attentes des étudiants et également de rendre plus visible et renforcer l'image de la Faculté à l'extérieur. L'intensification de ces interactions entre milieux académique et professionnel doit également stimuler un autre aspect considéré comme stratégique par le Comité : il s'agit de la « formation tout au long de la vie » ou formation continue. Cette dernière pourrait constituer une réelle valeur ajoutée. La filière de psychologie pourrait être particulièrement concernée par cette orientation stratégique.

Le deuxième point sur lequel le Comité insiste concerne les possibles inconvénients d'un mode de gouvernance «de type participatif». Tout en reconnaissant son efficacité actuelle dans la pacification des relations institutionnelles, il s'interroge sur son efficacité dans des situations d'arbitrage par exemple. Il souligne que ce mode de gouvernance est susceptible d'entraîner des lenteurs et de devenir un handicap pour l'institution dans un environnement où le rythme d'évolution tend plutôt à s'accélérer. Sur ce point, le Décanat reconnaît son attachement à ce type de gouvernance dont les effets bénéfiques pour l'institution, telle que l'adhésion aux décisions et orientations prises, sont plus déterminants que les risques de lenteur dans les processus décisionnels.

Enfin, le rapport des experts encourage le Décanat à mettre en œuvre l'ensemble des propositions du plan de développement, tout en précisant leur échéance, leurs priorités et en identifiant les responsabilités.

Après un audit du Décanat, la Direction a pris position sur l'ensemble de la procédure et du plan de développement (avril 2014). Après avoir souligné la grande qualité du rapport, elle a pu attester que la Faculté des SSP a mené son auto-évaluation de manière rigoureuse et constructive. Sur les volets recherche et gouvernance, la Direction encourage la Faculté à poursuivre les objectifs de son plan de développement. Pour ce qui concerne l'enseignement, la Direction insiste sur l'importance de renforcer la cohérence des filières, la différenciation entre BA et MA ou la généralisation des contrôles continus, mais aussi d'intégrer une vision stratégique de la formation continue.

En résumé, le rapport des experts et la prise de position de la Direction relèvent que la Faculté a su mener ce processus d'auto-évaluation conformément à l'esprit voulu par la COVER (et ce malgré un calendrier peu favorable) ; ils confirment la qualité du travail effectué par le Comité de pilotage de l'auto-évaluation (CoPIVER2) et la cohérence du plan de développement élaboré par le Décanat. Ils attestent de la pertinence et de la transparence des processus.

Les conclusions du rapport d'auto-évaluation de la Faculté, du Comité d'experts et de la Direction sont convergentes et nous incitent à porter une attention particulière sur certains points jugés prioritaires. Premièrement, la réflexion de fond sur la simplification, le rééquilibrage des filières, l'amélioration des outils de pilotage et l'harmonisation et la cohérence des enseignements doit être poursuivie en tenant compte aussi des effectifs et de la lisibilité des cursus de formation. Deuxièmement, la définition de choix stratégiques de recherche et le soutien à cette activité doit rester un objectif prioritaire. Troisièmement, la professionnalisation et la formation continue doivent être bien intégrées et inscrites dans la vision stratégique de la Faculté.



### 3. Prise de position du décanat et conclusion

Le Décanat de la Faculté des Sciences Sociales et Politiques a pris note de ces remarques constructives et tient à remercier les experts et la Direction pour leurs suggestions qui constituent une aide à la réflexion globale sur l'avenir de la Faculté. Ces différentes remarques ont conduit, entre autres, à un ajustement du plan de développement final, intégrant certains objectifs, indiquant clairement un échéancier et la répartition des responsabilités.

En outre, immédiatement après la venue des experts au mois de juin 2013, la Faculté a enrichi le rapport d'auto-évaluation d'un rapport sur l'internationalisation de la recherche afin de compléter le rapport initial sur ce point précis. S'y trouvent décrits, entre autres, les accords avec les autres universités en termes d'équivalence et de mobilité, l'état de la mobilité étudiante ainsi que le nombre et le type de manifestations scientifiques auxquelles les membres de la Faculté ont pris part. Ce document constitue une première ébauche de réflexion sur les indicateurs de suivi de la recherche, objectif qui apparaît explicitement dans le plan de développement définitif.

Les modifications intégrées au plan de développement portent sur deux niveaux: général et spécifique. D'un point de vue général, nous y avons inclus des précisions sur le calendrier des différentes actions, ce qui nous a conduit à une hiérarchisation des procédures. Nous y avons également précisé les niveaux de responsabilité pour chaque objectif, permettant une identification des responsabilités. Du point de vue spécifique, nous avons intégré la nécessité de poursuivre le développement d'indicateurs de suivi de la recherche et de son internationalisation, et un objectif de réflexion au développement de la politique de formation continue dans la Faculté.

Pour conclure, cet exercice d'auto-évaluation reste un exercice difficile, parfois douloureux, coûteux en temps et en énergie. Mais il permet à la fois de mesurer les progrès accomplis entre les deux évaluations (2007 vs 2013) et d'y contribuer en clarifiant les objectifs et les étapes du plan de développement final.

Tous les acteurs, les membres de la Faculté à tous les niveaux et les équipes des services centraux, qui ont permis la réalisation ce rapport, doivent être remerciés pour leur implication, leur travail et leur temps. Il faut également remercier les Experts, pour leur questionnement qui a facilité la distanciation et la réflexivité, ainsi que la Direction pour son soutien à la démarche ainsi qu'à la réalisation du plan de développement final.

## 4. Version finale du plan de développement : mise en œuvre dès la rentrée 2013-2014

Thématiques	Objectifs	Actions	Moyens	Calendrier	Responsabilité	Indicateurs de suivi des actions
G O U V E R N A N C E	Simplifier les processus de décisions et les accélérer	Diminuer le nombre de commissions	Réunion des 3 commissions de planification Intégration des missions de la commission des méthodes au sein de la CE de Faculté	Sept 2013 – Déc2014 (2013-2016)	Décanat C Planif C Fac	Révision de l'article du règlement de Faculté et clarification du fonctionnement de la CP
		Simplifier les modes de fonctionnement	Engager une réflexion sur les procédures administratives Simplifier les procédures	Déc 2013- Déc 18 (2013-2018)	Décanat	Retour en DEDI et réunion PAT
	Faciliter la prise de décision interne	Développer les outils de gestion	Adresser les besoins aux services centraux. Définir avec les services centraux ce qu'ils peuvent fournir Développer à l'interne des outils complémentaires	Sept.2014-2018 (2018)	Décanat	Clarification des organigrammes depuis les services centraux, meilleure utilisation des bases de données et des statistiques Serveur informatique partagé instituts-Décanat
		Systématiser le partage de l'information et son analyse	Bilan annuel dans le DEDI des indicateurs de gestion	A partir 2013 Opérationnel 2014 (2013)	DEDI	Rapports statistiques annuels
	Faciliter le fonctionnement de la Faculté	Coordonner l'action des directions d'instituts et celle du Décanat	Etablir un organigramme structurel et fonctionnel qui clarifie les niveaux de compétence	Sept 2013- Déc 2016 (2013-2016)	Décanat	Cahiers des charges (CC) du Décanat, des directeurs d'institut, des présidents de CE et intégration systématique des présidents de CE
		Fédérer l'équipe de direction	Mise en place d'un séminaire annuel instituts (Directeurs & Président de CE) & Décanat	A partir 2013 (2013-2016)	Décanat	OJ, PV et annexes
		Renforcer l'accompagnement des directions dans leur gestion	Rencontre régulière des directeurs au sujet des questions de gestion Accompagnement en termes de gestion du personnel Structuration des secrétariats et formation des PAT	Dès 2014- Opérationnel 2016 (2013-2016)	Décanat DEDI	Meilleure anticipation des demandes Baisse des demandes hors cadre (délai ou forme) Meilleure connaissance des procédures par les enseignants
		Améliorer la répartition des ressources	Suivi des charges des enseignants	A partir 2013- Opérationnel 2018 (2013-2018)	Décanat	Modification des CC
	Renforcer la cohérence de la politique des ressources humaines	Soutenir la relève	Selon les ressources disponibles et le développement de la Faculté, demander à la Direction la création de postes de relève (type MA et premier assistant)  Au départ du titulaire réaffecter les postes de MER qui ont servi à une promotion en poste de MA  Regrouper des postes de chargés de cours pour soutenir la création de postes de relève	A partir 2013- Opérationnel 2018 (2013-2016)	Décanat Direction	Accroissement des ressources financières  Nombre de postes de relève



		Promouvoir la cohérence de la carrière académique	Clarifier le soutien de base accordé aux activités scientifiques des personnels Travail avec la Direction pour clarifier les parcours professionnels (MA/MER, PA/PO)	A partir 2014-2016 (2013-2016)	Décanat Direction	Mise en place d'une directive
		Mener une politique RH en cohérence avec le plan égalité de l'UNIL	Mise en œuvre du plan égalité Unil	Sept. 2014-2016 (2013-2016)	Décanat	Pourcentage de femmes et d'hommes nommés dans les différentes catégories de personnels
Développer une stratégie de communication interne et externe		Améliorer la gestion des événements	Engagement d'un chargé de communication et d'événements	En cours (2013-2014)	Décanat	Recrutement effectif
		Améliorer la communication	Renouvellement de la manière de communiquer Utilisation de nouveaux supports	A partir 2013 (2013-2016)	Décanat	Supports

Thématiques	Objectifs	Actions	Moyens	Calendrier	Responsabilité	Indicateurs de suivi des actions
E N S E I G N E M E N T	Prendre en compte les attentes des étudiants en matière d'insertion professionnelle	Généraliser les possibilités de stage en master	Coordonnateur de stage ou/et renforcement des conseillers aux études  Développer les réseaux dans les milieux professionnels identifiés	Sept 2014 (2014)	CEF SOC Décanat	Nombre de stages  Enquêtes sur le devenir professionnel des étudiants
		Mieux prendre en compte la professionnalisation dans les formations	Favoriser les interventions de professionnels dans l'enseignement	Sept 2014-Sept 2016 (2014-2016)	Enseignants CE Filières	Nombre d'interventions et de collaborations avec des professionnels
		Renforcer les liens avec le réseau Alumni	Organiser des événements Offrir des formations continues	Sept 2016 (2016)	CEF Décanat	Nombre d'Alumni recensés par la plateforme
		Renforcer la mobilité	Développer des accords d'échange avec des universités partenaires S'assurer que la structure des plans d'études ne freine pas la mobilité	Sept 2014 (2014)	CE Filières Enseignants Décanat	Statistiques mobilité <i>in et out</i> Données nombre de partenariats
	Renforcer la cohérence des filières d'enseignement	Rendre plus cohérents les enseignements et les cursus BA/MA	Renforcer la différenciation pédagogique et des contenus de bachelor et de master Améliorer l'articulation des axes forts de recherche avec les orientations de master	Dès automne 2014	CF Filières Instituts	Enquêtes auprès des étudiants  Effectifs des séminaires  % de contrôles continus
	Améliorer la qualité de l'enseignement	Clarifier les objectifs et compétences dans chaque filière	Expliciter les objectifs de formations (niveau et cours) Clarifier les formes d'évaluation selon les apprentissages souhaités	Dès automne 2014	CE Filières Instituts	Adaptation des art. relatifs aux objectifs de formation des règlements d'études
		Évaluation par la CEF des conditions études	Demander à la CEF de faire des propositions d'action	Dès 2013-Opérationnel 2016 (2013-2018)	CEF Instituts	Bilan CEF
		Mieux utiliser les temps de formation	Tirer un meilleur parti des formations à l'enseignement et développer l'utilisation des soutiens à l'enseignement Soutien aux projets FIP et aux innovations pédagogiques	Dès automne 2014	CEF CE Filières	Données du CSE Nombre de projets FIP
	Améliorer les conditions d'études	Renforcer l'encadrement en BA	Améliorer la répartition des ressources Engager une réflexion sur l'offre (quantitatif/qualitatif) Limiter les effectifs des séminaires Favoriser l'innovation	Dès automne 2014	CEF Décanat	Taux d'encadrement en BA et MA Nombre de cours offerts en BA et en MA Ressources et effectifs

		Simplifier l'horaire des cours	Revoir la structuration des parcours de bachelor Veiller à ce que la multiplication des choix de cours et des mineures ne pose pas des problèmes de gestion et d'organisation des emplois du temps des étudiants et des enseignants	Dès 2014-Opérationnel 2017 (2014-2016)	CEF Décanat	Elaboration plus simple et plus rapide de l'horaire des cours et des examens Satisfaction des étudiants.
		Réduire le nombre d'examens	Revoir la nomenclature des enseignements Diminuer le nombre d'enseignements à 3 crédits Développer les contrôles continus	Dès automne 2014-2015 (Dès automne 2014)	CEF Décanat	Liste des enseignements par plan Répartition des examens, en session et hors session et type d'examen
	Proposer une politique pour la Formation Continue	Assurer continuité offre formation académique de tous niveaux  Favoriser liens entre anciens/professionnels et nouveaux diplômés	Etablir un bilan de la FC dans la Faculté, suivant les Instituts Développer une politique explicite de la FC dans les filières les plus professionnalisantes Adapter certains cahiers des charges si besoin Coordonner information avec réseau d'Alumni Favoriser les partenariats avec les milieux professionnels Accroître les liens entre la Faculté et le service central de FC	2015-2018	Décanat Instituts	Intégration Formation Continue dans Dicastère vice-doyen Nombre d'heures données en formation continue

Thématiques	Objectifs	Actions	Moyens	Calendrier	Responsabilité	Indicateurs de suivi des actions
R E C H E R C H E	Mieux profiler la faculté au niveau national et international	Travailler à un positionnement dans nos domaines de recherche	Initier une réflexion dans les UR et la CR  Identifier les axes prioritaires, forts, transversaux  Ne pas étouffer l'innovation, soutenir la diversité  Documenter les collaborations de recherche afin de mieux les identifier	2013 - 2016	CR  CFac  Décanat	Proposition d'une politique de développement des UR  Identification interne et externe des principaux axes de recherche  Émergence de nouvelles thématiques et de nouveaux projets d'envergure  Réalisation d'un état des lieux des principales collaborations des UR
	Réorganiser la structuration de la recherche	Clarifier le rôle de la commission de la recherche	Mieux définir son rôle dans la communication interne Visibiliser le rôle de la CR	A partir 2014 (2014)	CR Décanat	Restructuration du fonctionnement et des missions
		Définir des indicateurs de suivi de la recherche	Documenter les indicateurs possibles, hors seule bibliométrie, de l'internationalisation de la recherche  Suivi de ces indicateurs par voie de questionnaire	2014-2016	CR Décanat	Définition d'indicateurs de visibilité de la recherche Définition d'indicateurs de pilotage de la recherche
		Définir les missions des UR	Clarifier les relations entre instituts et unités de recherche Réflexion sur la diversité, la taille et les règles de fonctionnement des UR	Dès 2014-2015 (2014-2015)	CR UR Décanat	Règlement cadre des UR Bilan par la commission de la recherche
		Organiser les échanges entre CR-instituts et UR	Revoir la composition de la CR Définir un mode de fonctionnement	Dès 2014 (2015)	CR Instituts Décanat	Bilan par la commission de la recherche
		Achever la structuration de la Faculté afin d'accroître la cohérence des filières et l'organisation de la recherche	Modification en UR du statut de l'IHES et de l'OSPS Intégration du Centre Walras Pareto à l'IEPI	Entre 2013-2017 (2013-2015)	Décanat Instituts CFac	Révision du Règlement de Faculté Rattachement des collaborateurs de l'IHES et de l'OSPS à l'un des 4 instituts Rattachements de leurs fonds à un institut sous la responsabilité du Directeur de l'UR
	Faciliter l'administration de la recherche	Organiser l'information sur la recherche	Définir le rôle des UR au regard de celui des instituts Systématiser la transmission des documents (convention, projets)	Dès 2014-Opérationnel 2016 (2016)	CR Instituts Décanat	Liste extraite d'Unisciences annuellement par les instituts Organisation du serveur administratif
		Renforcer le soutien à l'administration de la recherche	Allègement des CC en cas d'obtention de fonds importants Mieux visibiliser et organiser le soutien du PAT à l'organisation des colloques Etablir les besoins et former le PAT	A partir 2014-2016 (2014-2016)	Décanat	Nombre de décharges  Procédure pour la gestion des colloques  Etablissement des procédures
		Documenter l'activité de recherche	Formation à Unisciences	Dès 2013 (2013-2016)	Décanat	Nombre de fiches Unisciences non mises à jour
	Améliorer la communication de la recherche	Favoriser les publications	Encadrer la relève pour des publications Elargir la diffusion des publications Soutien à la traduction	Dès 2013-Opérationnel 2018 (2013-2018)	CR Décanat	Rayonnement des publications Diversité des supports

	Valoriser les recherches	Engagement d'un chargé de communication et d'événements Développement d'un réseau de correspondants web avec les instituts	Dès 2013-Opérationnel2018 (2013-2018)	CR Décanat	Articles sur les recherches Organisation de colloques, etc. Mise à jour régulière d'Unisciences Homepage web
	Accroître la participation à la journée de la recherche	Redéfinir le format	A partir 2014 (2014)	CR	Nombre de participants
Soutenir la recherche et les chercheurs	Stabiliser voire accroître l'obtention de fonds externes	Aide à la recherche de fonds	Dès 2013 (2013-2018)	CR Décanat	Nombre de fonds obtenus
	Meilleur équilibre entre instituts	Politique d'affectation des ressources	A partir 2013-Opérationnel2018 (2013-2018)	Décanat	Bilan des taux d'encadrement
	Définir la participation minimale sur le budget de l'institut aux activités	Directive du Décanat sur la prise en charge pour professeurs vs assistants	Dès 2014 (2014)	Décanat	Application dans chaque institut et satisfaction des personnels
	Soutien à la relève	Aides à la publication Délégation à la CR de la validation des jurys et projets de thèse	Dès 2013 (2013-2018)	Décanat CR CFac	Bilan annuel des actions des soutiens en faveur de la recherche Suivi statistique des soutenances de thèse