



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Accréditation institutionnelle Université de Lausanne

Rapport d'évaluation externe | 25 juin 2021



## **Contenu:**

**Section A** – Décision du Conseil suisse d'accréditation

**Section B** – Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

**Section C** – Rapport des experts

**Section D** – Prise de position de l'Université de Lausanne



## **Section A**

### **Décision du Conseil suisse d'accréditation**

25 juin 2021



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle  
de l'Université de Lausanne**

**I. Sources juridiques**

Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20;

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;

Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (OReg-CSA).

**II. Faits**

L'Université de Lausanne a adressé au Conseil suisse d'accréditation (ci-après Conseil d'accréditation) une demande d'admission à l'accréditation institutionnelle datée du 30 mai 2017.

L'Université de Lausanne a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 29 septembre 2017 d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de l'Université de Lausanne et a transmis la documentation à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 22 janvier 2020.

Sur la base du rapport d'auto-évaluation du 30 septembre 2020 et de la visite sur place du 15 au 17 décembre 2020 à l'Université de Lausanne, le groupe d'experts composé par l'AAQ a examiné si les standards de qualité selon la LEHE sont remplis et a édité son rapport à ce sujet (rapport préliminaire du groupe d'experts) daté du 1er mars 2021.

Se fondant sur la documentation de la procédure, en particulier le rapport d'autoévaluation du 30 septembre 2020 et le rapport préliminaire du groupe d'experts, l'AAQ a formulé sa proposition d'accréditation et l'a adressée à l'Université de Lausanne le 11 mars 2021 en l'invitant à prendre position.

Le 8 avril 2021, l'Université de Lausanne a pris position au sujet du rapport du groupe d'experts et de la proposition de l'agence. Sur la base de la prise de position de l'Université de Lausanne, le groupe d'experts n'a pas modifié son rapport et l'AAQ a finalisé sa proposition d'accréditation le 27 avril 2021.

Par son courrier daté du 27 avril 2021, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport des experts et la proposition d'accréditation de l'agence.

### III. Considérants

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

Sur la base de l'analyse de tous les standards visés par la LEHE, le groupe d'experts établit dans son rapport un bilan entièrement positif pour l'Université de Lausanne.

Sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al.1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts n'a constaté aucune lacune nécessitant une correction par la mise en œuvre d'une ou plusieurs conditions. Le groupe d'experts observe notamment que le système d'assurance qualité, basé sur onze processus-clefs, est complet et dynamique. En outre, toujours selon le groupe d'experts, l'approche pour la mise en œuvre est basée sur le principe de «l'aptitude à l'emploi» (fitness for purpose) et les différents processus sont articulés comme des éléments d'un système cohérent. Enfin, les experts estiment également que les évaluations sont alignées sur les objectifs stratégiques et que le système en place est largement accepté au sein de la haute école.

Les pistes d'améliorations relevées par le groupe d'experts portent sur différents aspects dont notamment les retours des évaluations, la participation, la durabilité, la promotion professionnelle des femmes et l'équité de traitement.

#### 2. *Proposition d'accréditation de l'AAQ*

L'AAQ indique dans sa proposition d'accréditation que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards de qualité et que les conclusions sont pertinentes.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil d'accréditation, l'AAQ reprend la proposition du groupe d'experts et, compte tenu des considérations ci-dessus et sur la base:

- du rapport d'auto-évaluation de l'Université de Lausanne;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de l'Université de Lausanne;

propose l'accréditation de l'Université de Lausanne sans condition.

### 3. *Prise de position de l'Université de Lausanne*

Dans le cadre de sa prise de position, la rectrice de l'Université de Lausanne remercie le groupe d'experts pour son travail d'analyse en regrettant l'impossibilité de mener une visite sur place classique (en raison de la pandémie de coronavirus, la visite sur place a eu lieu par téléprésence). Elle relève que malgré ces circonstances, le groupe d'experts a bien pu comprendre l'esprit et les processus relatifs à l'assurance qualité de la haute école et fournir des pistes de développement «très intéressantes».

La prise de position décrit enfin comment l'Université de Lausanne compte prendre en considération les pistes d'améliorations émises par le groupe d'experts.

### 4. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

En conclusion, le rapport du groupe d'experts et la proposition d'accréditation de l'AAQ sont complets et justifiés. Ils permettent au Conseil d'accréditation de prendre une décision.

La proposition d'accréditation de l'AAQ montre de manière adéquate que l'Université de Lausanne remplit les exigences de l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 de la LEHE, qui sont concrétisées par les standards de qualité (article 22 et annexe 1 de l'ordonnance d'accréditation). En particulier, l'Université de Lausanne dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines de l'Université de Lausanne et permet d'atteindre les objectifs de l'Université de Lausanne en tant que haute école de type «université».

#### IV. Décision

1. L'Université de Lausanne est accréditée en tant qu'«université».
2. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 24.06.2028.
3. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
4. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à l'Université de Lausanne.
5. L'Université de Lausanne obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2021 – 2028»
6. Cette décision est adressée en copie à l'AAQ.

Berne, le 25 juin 2021

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Giambattista Ravano, Vice-président

#### Voies de recours

La présente décision peut faire l'objet d'un recours, dans les trente jours à compter de sa notification, auprès du Tribunal administratif fédéral, case postale, 9023 Saint-Gall.



## **Section B**

### **Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ**

16 avril 2021



## Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet .....	1
3	Procédure .....	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'experts.....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation .....	2
3.5	Prévisite et visite .....	2
3.6	Rapport des experts.....	3
3.7	Prise de position de l'Université de Lausanne .....	3
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	3
4.1	Situation .....	3
4.2	Analyse .....	3
4.3	Proposition .....	4

## 1 Cadre légal

Selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit à l'appellation selon l'article 29 LEHE, l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE et l'accréditation de programmes. Elle s'applique à toutes les hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles, publiques et privées.

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1<sup>er</sup> janvier 2021) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

## 2 Objectif et objet

Avec la LEHE, la Suisse s'est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle porte sur le système d'assurance de la qualité des hautes écoles, qui leur permet de garantir la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services.

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expertes et experts externes, qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'apprécier si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, selon son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

## 3 Procédure

### 3.1 Entrée en matière

L'ordonnance d'accréditation LEHE fixe à l'article 4, alinéas 1 et 2, les conditions d'admission à la procédure d'accréditation et prévoit une décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation.

L'Université de Lausanne était reconnue comme ayant droit aux subventions en vertu de la loi sur l'aide aux universités (LAU), avant l'entrée en vigueur de la LEHE. Elle remplit donc les conditions fixées à l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation LEHE et a été admise dans la procédure d'accréditation sans vérification des conditions visées à l'alinéa 1 dudit article.

### 3.2 Calendrier

Après l'entrée en matière, l'AAQ a, durant la séance d'ouverture de la procédure, défini le calendrier suivant avec l'Université de Lausanne:

29.09.2017	Entrée en matière
22.01.2020	Séance d'ouverture

30.04.2020	Séance de planification
30.09.2020	Remise du rapport d'autoévaluation
11.11.2020	Prévisite
15-17.12.2020	Visite sur place
26.02.2021	Version finale du rapport des experts
11.03.2021	Envoi à l'UNIL du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ pour signalement des erreurs factuelles et pour prise de position
08.04.2021	Prise de position de l'UNIL
27.04.2021	Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ
25.06.2021	Décision par le Conseil suisse d'accréditation

### 3.3 Groupe d'experts

L'UNIL et l'AAQ ont défini ensemble le profil des experts. Suite à cela, une liste longue d'experts potentiels a été établie.

La liste longue a été validée par le Conseil suisse d'accréditation le 27.03.2020.

L'AAQ a constitué le groupe d'experts ci-dessous et en a informé l'UNIL par écrit le 24.06.2020:

- Dr. Geneviève Le Fort, vice-rectrice Qualité, HES-SO, peer leader
- Prof. Dr. iur. Christian Schwarzenegger, vice-recteur Affaires professorales et Information scientifique, Université de Zürich
- Prof. em. Eliane Kotler, ancienne vice-rectrice Formation et affaires étudiantes, Université de Nice
- Prof. Dr. Thomas Breu, directeur du centre interdisciplinaire de développement durable, Université de Berne
- Laszlo Csonka, étudiant en droit, Université de Neuchâtel

### 3.4 Rapport d'autoévaluation

Le groupe d'experts a fait part de sa bonne impression du rapport d'autoévaluation (RAE), bien rédigé, notamment parce qu'une bonne hauteur de vol avait été choisie. De plus, le RAE est formulé de manière très didactique.

### 3.5 Prévisite et visite

#### *Prévisite*

La prévisite a eu lieu le 11 novembre 2020. Les expert-e-s ont eu l'occasion de faire connaissance au sein du groupe, mais également avec l'institution. La prévisite a permis de demander des éclaircissements et des documents supplémentaires en vue de la visite. Suite à la prévisite, les expert-e-s ont reçu l'ensemble de la documentation demandée.

#### *Visite sur place*

La visite sur place a eu lieu du 15 au 17 décembre 2020. Comme la prévisite, cette visite s'est déroulée en ligne. Les expert-e-s ont pu poser ouvertement leurs questions lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs. La visite s'est terminée par le débriefing donné par la présidente du groupe d'experts et l'annonce des étapes suivantes par l'AAQ.

### 3.6 Rapport des experts

Le rapport du groupe d'experts a été envoyé le 1<sup>er</sup> mars 2021 à l'AAQ. La qualité des analyses du rapport a permis de servir de base pour la proposition d'accréditation par l'AAQ.

Accompagné de la proposition d'accréditation de l'AAQ, le rapport est parvenu le 11 mars 2021 à l'Université de Lausanne pour prise de position.

### 3.7 Prise de position de l'Université de Lausanne

La prise de position de l'UNIL est parvenue au directeur de l'AAQ le 8 avril 2021. La Rectrice y exprime son regret de ne pas avoir pu accueillir le groupe d'experts sur place. Elle constate que les expert-e-s ont néanmoins bien saisi le système d'assurance qualité de l'UNIL et ont pu donner des pistes de développement jugées très intéressantes.

La prise de position se rapporte ensuite aux recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité (chapitre 6 du rapport des experts) en indiquant, pour chaque recommandation, la façon dont l'UNIL va explorer les pistes d'amélioration.

## 4 Proposition d'accréditation de l'AAQ

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une «évaluation par les pairs». Chaque rapport d'un groupe d'experts est donc un instantané d'une institution; en conséquence, les rapports des groupes d'experts ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les demandes d'accréditation doivent être cohérentes: les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, la direction de l'AAQ examine la question de savoir si le raisonnement du groupe d'experts est cohérent (basé sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

### 4.1 Situation

L'Université de Lausanne est l'université cantonale du canton de Vaud. Avec plus de 15 500 étudiants (à l'automne 2019), ses 5000 collaboratrices et collaborateurs, dont 1800 EPT sont actifs dans l'enseignement, elle est l'une des grandes universités de Suisse.

L'Université de Lausanne organise son enseignement et sa recherche dans sept facultés: théologie et sciences des religions; droit, sciences criminelles et administration publique; lettres; sciences sociales et politiques; hautes études commerciales; géosciences et environnement; biologie et médecine.

L'Université de Lausanne est une université polyvalente au sens traditionnel du terme. Elle a transféré la chimie, la physique et les mathématiques à l'EPFL voisine afin de pouvoir se concentrer sur le profil «l'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social». Pour les sciences «dures», il existe cependant des échanges de cours avec l'EPFL.

### 4.2 Analyse

#### *Recommandation d'accréditation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'Ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'experts déclare dans son rapport du 1<sup>er</sup> mars 2021 que l'Université de Lausanne dispose d'un système d'assurance de la qualité fonctionnel.

Dans son appréciation globale (pp. 29-31), le groupe d'experts donne à l'Université de Lausanne une très bonne évaluation. Le système d'assurance de la qualité est complet et

dynamique, ses 11 processus «forment le cœur, l'essence des activités de l'UNIL», la mise en œuvre est formative et réflexive plutôt que normative, le principe de «l'aptitude à l'emploi» (*Fitness for Purpose*) est respecté, les processus sont articulés comme faisant partie d'un système, les évaluations sont alignées sur les objectifs stratégiques, le système est largement accepté au sein de l'université, les nombreux tableaux de bord facilitent le pilotage et bien plus encore.

Dans cette *appréciation* globale, le groupe d'experts met également en évidence des pistes d'amélioration qui vont dans le sens d'un développement continu. Dans ses considérations, le groupe d'experts ne voit cependant aucune raison d'imposer des conditions et propose que l'Université de Lausanne soit accréditée sans condition.

#### *Appréciation de l'analyse du groupe d'experts*

L'AAQ indique que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards et est compréhensible. Les évaluations du groupe d'experts et les conclusions qui en ont été tirées sont convaincantes. L'AAQ indique en outre que les recommandations proposées permettraient de développer davantage le système d'assurance de la qualité.

### **4.3 Proposition**

L'AAQ indique que l'Université de Lausanne remplit les conditions de l'article 30 de la LEHE pour l'accréditation institutionnelle:

#### *Article 30, paragraphe 1, lettres a et c*

L'analyse des standards selon l'ordonnance d'accréditation par le groupe d'experts montre que l'Université de Lausanne remplit les exigences selon l'article 30, paragraphe 1, lettre a et lettre c.

#### *Article 30, paragraphe 1, lettre b*

L'Université de Lausanne demande l'accréditation en tant qu'université. Le rapport du groupe d'experts montre que l'Université de Lausanne est active en tant qu'université polyvalente dans de nombreuses disciplines. Le rapport montre en outre que l'Université de Lausanne couvre les trois cycles d'enseignement (bachelor, master et doctorat). L'Université de Lausanne remplit ainsi la condition prévue à l'article 30, paragraphe 1, lettre b, selon laquelle une université doit offrir un enseignement, une recherche et des services dans plusieurs disciplines ou domaines.

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Lausanne, de l'analyse et de la recommandation d'accréditation du groupe d'experts ainsi que de la prise de position de l'Université de Lausanne, l'AAQ demande l'accréditation de l'Université de Lausanne en tant que haute école universitaire sans conditions.



## **Section C**

### **Rapport des experts**

1<sup>er</sup> mars 2021





## Table des matières

1	Université de Lausanne .....	1
2	Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes .....	2
3	Système d'assurance de la qualité de l'Université de Lausanne .....	3
4	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....	4
5	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité .....	29
6	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	30
7	Recommandation d'accréditation du groupe d'experts .....	31

## 1 Université de Lausanne

L'Université de Lausanne (UNIL) est cantonale et ouverte à toutes et tous les étudiant-e-s possédant une maturité gymnasiale. En automne 2019, elle compte plus de 15 500 étudiant-e-s (dont un peu plus de 20% venant de l'étranger et 47% du Canton de Vaud) ainsi que 5000 collaboratrices et collaborateurs dont 1800 EPT en enseignement. Le budget est de CHF 630 millions, dont plus de la moitié vient du Canton de Vaud et le reste de la Confédération, d'autres cantons et de fonds tiers. L'Université comprend les sept facultés suivantes:

- théologie et sciences des religions;
- droit, sciences criminelles et administration publique;
- lettres;
- sciences sociales et politiques;
- hautes études commerciales;
- géosciences et environnement;
- biologie et médecine.

L'UNIL a pris l'option de se focaliser sur «l'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social», un profil aujourd'hui unique dans le paysage universitaire suisse. Pour ce faire, elle a transféré à l'EPFL et à l'UNIGE certains domaines de compétences et a créé deux nouvelles facultés afin de se spécialiser dans trois axes: les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement. Dès lors, elle n'enseigne pas tous les domaines académiques, étant donné qu'il existe des échanges de cours avec l'EPFL pour les sciences «dures».

La Direction de l'UNIL se compose de la rectrice et de six membres de direction: la vice-rectrice et les vice-recteurs, qui ont chacun-e un dicastère en charge, et le secrétaire général. Le Conseil de l'Université est l'autorité délibérative de l'UNIL. Il est composé de 44 membres représentatifs des sept facultés et des quatre corps de la communauté universitaire.

Les facultés organisent l'enseignement et la recherche dans le cadre fixé par la Direction et le Conseil de l'Université. Chaque faculté est dotée d'un décanat et d'un Conseil de faculté.

L'Université totalise 17 cursus de bachelor et 37 cursus de master, certains conjoints avec d'autres universités, avec la HES-SO ou la HEP Vaud. Pour la formation des médecins, elle collabore avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), qui engage certain-e-s enseignant-e-s-chercheur-e-s titularisé-e-s à l'UNIL.

Étaient inscrit-e-s en 2019 plus de 8100 étudiant-e-s au niveau bachelor, plus de 4700 au niveau master ainsi que quelque 2300 doctorant-e-s. Il y avait également plus de 450 inscriptions en formation continue. Depuis 2010, le nombre d'étudiant-e-s est en croissance constante. La courbe du budget annuel suit sensiblement cette évolution. L'UNIL est donc amenée à continuellement s'adapter à cette croissance en engageant des enseignant-e-s et du personnel administratif et technique (PAT) et en s'assurant que les infrastructures restent adaptées.

La formation continue, qui fait partie intégrante des missions de l'UNIL, est placée sous la responsabilité d'une fondation partagée avec l'EPFL, la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL (FCUE). En 2019, un MBA et huit programmes de Master of Advanced Studies (MAS) étaient proposés par la FCUE, à côté de programmes de formations continues plus brèves (DAS, CAS, etc.).

La recherche est exercée dans près de 200 unités d'enseignement et de recherche. Au sein des instituts, laboratoires, etc., environ 3000 chercheur-e-s, dont 580 professeur-e-s, sont actifs dans les nombreux projets de recherche.

En 2019, presque 100 nouvelles demandes de la part de chercheur-e-s de l'UNIL ont été acceptées par le Fonds national suisse (FNS). Plusieurs nouvelles attributions de fonds européens ont pu être conclues, dont quatre nouveaux *ERC-Grants*. Le financement de quelque 75 nouveaux projets a pu être conclu en 2019 avec des fondations, associations, industries ou programmes de recherche internationaux.

Le montant versé par le FNS pour l'année 2019 avoisinait CHF 50 millions, celui des Fonds européens dépassait CHF 12 millions et plus de CHF 15 millions sont rentrés pour les autres projets de recherche, soit au total plus de 12% du budget annuel.

Chaque année, les chercheur-e-s de l'UNIL se voient attribuer des prix prestigieux récompensant leurs travaux. A plusieurs reprises, des groupes de recherche de l'UNIL et du CHUV ont gagné des prix scientifiques de la Fondation Leenaards. La dernière attribution du prix prestigieux Marcel Benoist à un chercheur de l'UNIL date de 2015.

En 2017, le professeur honoraire de l'UNIL Jacques Dubochet «gagnait, avec deux autres scientifiques, le prix Nobel de chimie pour ses contributions au développement de la cryo-microscopie électronique à transmission. Cet événement a déclenché le projet de création, avec l'EPFL et l'UNIGE, du Centre d'imagerie Dubochet. Ce Centre a pour ambition de devenir un centre de référence mondial dans les applications de la cryo-microscopie dans le domaine de la biologie et de la médecine» (cité du RAE, p. 14).

Pour certains domaines, l'UNIL choisit de mettre en œuvre sa stratégie par la création de centres interdisciplinaires. Ont ainsi été récemment créés le Centre interdisciplinaire de recherche en éthique (CIRE), le Centre interdisciplinaire de durabilité (CID) ou encore le Centre interdisciplinaire de recherche sur la montagne (CIRM). Les deux derniers ont pour ambition «d'instaurer le dialogue et des collaborations entre les sciences naturelles et les sciences humaines dans des domaines où de telles collaborations sont encore peu fréquentes et souvent difficiles» (cité du RAE, p. 13).

Au niveau institutionnel, la stratégie internationale s'articule autour des dimensions suivantes: les partenariats, la renommée internationale, la mobilité étudiante, les compétences internationales des étudiant-e-s et le développement international de l'enseignement et de la recherche. Des partenariats privilégiés existent avec trois universités, en Grande Bretagne (University of Lancaster), en Belgique (Université libre de Bruxelles) et au Canada (Université Laval). L'UNIL veut encore augmenter le nombre de ces partenariats.

L'Université participe activement aux réseaux universitaires *Network of Universities from the Capitals of Europe* (UNICA), l'*European University Association* (EUA) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). En Suisse, elle est en collaboration étroite avec les autres universités et hautes écoles, notamment avec celles de Suisse romande.

## **2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes**

L'audit qualité 2013-2014 avait donné lieu à une série de recommandations et de suggestions prononcées par le groupe d'experts externes sur la base des critères de qualité en vigueur à ce moment-là. L'UNIL les a prises en compte dans le développement de son système d'assurance de la qualité. Un plan d'action qualité établi à la suite de l'audit permet de suivre ce développement. Les objectifs de ce plan, validés par la Direction en 2017 pour assurer une

correspondance avec la stratégie de l'Institution, ont ensuite été suivis annuellement par la Cellule Qualité, en collaboration avec les dicastères ou services centraux concernés.

Le groupe d'experts a pu se rendre compte que les objectifs de ce plan étaient tous poursuivis par l'un ou l'autre des plans de développement en cours d'application. Certains objectifs seront abordés implicitement ou explicitement dans l'analyse des standards de la qualité menée au chapitre 4.

La communication interne avait fait l'objet de recommandations plus formelles étant donné que ce critère qualité avait été évalué comme «partiellement atteint» en 2013. L'analyse actuelle a montré que les améliorations nécessaires étaient entamées ou réalisées, sauf un aspect particulier de la communication interne des résultats de processus qualité, celui de la communication des évaluations par les enseignant-e-s. Il sera analysé par les expert-e-s sous le standard 5.1.

### 3 Système d'assurance de la qualité de l'Université de Lausanne

Le système d'assurance de la qualité est le fruit d'un travail commencé il y a plus de 20 ans au sein de l'UNIL. Alors que la qualité des activités était explicitement visée dans les plans stratégiques passés, le Plan stratégique 2017-2022 y adhère de manière transversale en mentionnant des améliorations visées parmi les mesures prévues. En effet, l'élaboration et la réalisation du plan stratégique de l'UNIL figurent parmi les processus qualités qui composent le système.

Le système d'assurance de la qualité est directement rattaché à la Direction de l'UNIL, qui s'appuie sur la Cellule Qualité et sur la Commission Qualité et Valorisation (CQV) pour concrétiser les objectifs de la mise en place du système et pour promouvoir la culture qualité au sein de l'université. Les objectifs peuvent être résumés ainsi: améliorer la qualité des activités de l'UNIL ainsi que de son fonctionnement et participer à la volonté de transparence de l'UNIL.

Le système d'assurance de la qualité est décrit dans le concept qualité de l'UNIL qui fixe lesdits objectifs, précise l'approche qualité et décrit la construction du système qui a donné lieu aux processus d'évaluation, créés progressivement, pour finalement nommer les valeurs sous-jacentes à sa mise en œuvre. Le système se compose des 11 processus reportés dans la figure suivante.

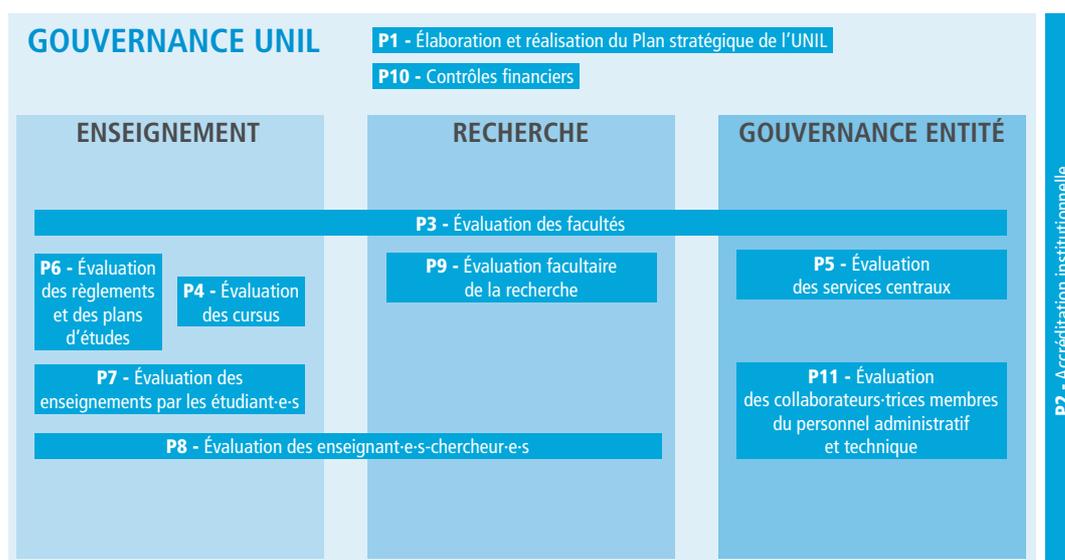


Figure: Cartographie des processus du système d'assurance de la qualité de l'UNIL (tirée du RAE, p. 32)

«La Direction est formellement responsable du système d'assurance qualité et de son développement. Toutefois, selon une logique de subsidiarité, elle délègue la responsabilité de la mise en œuvre de certains processus, ce qui favorise la responsabilisation et l'implication de chacun-e et contribue à la mise en place d'une culture d'amélioration continue. Ces responsables répondent à la Direction par le biais des résultats issus des processus d'évaluation, par exemple sous la forme d'un plan de développement puis de rapports réguliers détaillant les progrès accomplis.» (Cité du RAE, p. 27)

Les étapes des évaluations suivent le cycle qualité connu, en commençant par une auto-évaluation, une évaluation externe, le retour à la Direction, la concrétisation des développements et la préparation d'une nouvelle évaluation. Différents aspects concrets de ses plans et évaluations sont explicités dans le chapitre suivant.

Le système qualité peut fonctionner grâce aux unités de soutien qui se mettent au service de la qualité (en particulier la Cellule Qualité, le Centre de soutien à l'enseignement (CSE), le Système d'information et statistiques (UNISIS) et la Commission Qualité et Valorisation (CQV)). Chaque unité a des missions clairement définies et les activités sont bien décrites dans ses objectifs spécifiques et son fonctionnement. Ces structures ne sont pas isolées mais elles interagissent.

Le développement de la culture qualité à l'UNIL se base sur des valeurs définies en impliquant les différents corps de l'UNIL, afin de déterminer une vision commune et de s'assurer de l'adhésion du plus grand nombre à celle-ci. Ces valeurs constituent la base de tous les processus et contribuent à la cohérence du système. Il s'agit des valeurs relatives au fondement de l'évaluation (adéquation aux buts, réflexivité), aux personnes impliquées (implication et responsabilisation des personnes concernées, validation externe) et aux processus (respect des règles déontologiques, prise en compte des particularités, pertinence des informations demandée, équilibre transparence-confidentialité).

## 4 Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité

### Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité

Standard 1.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

#### *Description et analyse*

L'UNIL développe son système qualité depuis plus de 20 ans et joue clairement un rôle de modèle en la matière. Un concept qualité décrit les éléments essentiels du système qualité. Il en précise les deux objectifs: l'amélioration de la qualité des activités et du fonctionnement de l'UNIL, et la transparence, c'est-à-dire le devoir de rendre des comptes dans un contexte d'autonomie. Il précise également l'approche choisie, formative et réflexive plutôt que normative, au service des missions et des buts de l'institution dans une logique de *Fitness for Purpose*, en réponse aux besoins et attentes des parties prenantes. Celles-ci sont par ailleurs impliquées dans les réflexions et développements liés au système qualité, qui reste dynamique et constamment ouvert aux améliorations. Le concept qualité liste également les valeurs qui sous-tendent le système; elles concernent les fondements de l'évaluation, les personnes impliquées et les processus.

Le système qualité de l'UNIL est composé de 11 processus centraux couvrant les principaux domaines d'activités de l'institution: la gouvernance, l'enseignement et la recherche ainsi que les services et le personnel. Ces différents processus s'articulent les uns aux autres dans une logique systémique, les résultats d'un processus venant alimenter les réflexions de l'autre. Ainsi, par exemple, les résultats des évaluations des enseignements par les étudiant-e-s font partie des éléments qui servent de base à l'évaluation des enseignant-e-s-chercheur-e-s. Ou les résultats des évaluations de cursus sont pris en compte dans les évaluations des facultés.

Le développement d'une culture qualité, que l'UNIL définit comme la démonstration que chacun-e voit la pertinence des démarches qualité et s'implique dans leur réalisation, prend du temps. Les échanges durant la visite montrent toutefois clairement que le temps a déjà bien fait son œuvre. L'approche réflexive privilégiée par l'UNIL pour son système qualité, le dialogue constant avec les parties prenantes pour développer un système «maison» qui n'est pas imposé par l'extérieur, et surtout la valeur ajoutée des processus ont contribué au développement d'une culture qualité bien perceptible au sein de l'institution. L'adhésion des personnes rencontrées ne fait aucun doute. La contribution du système qualité au développement de l'institution est reconnue. Ainsi, par exemple, les évaluations dans le domaine de l'enseignement sont vues comme ayant largement contribué à l'évolution pédagogique et à l'innovation dans l'enseignement.

Toutes et tous, en dépit de la lourdeur de certains processus, soulignent la pertinence du système qualité et reconnaissent la valeur ajoutée des évaluations. Celles-ci imposent le temps nécessaire à la réflexion, permettent d'objectiver les situations pour prendre des décisions *evidence-based* sur la base d'une méthodologie claire et solide, et servent d'outil de management. Le plan de développement (et son suivi annuel) constitue une feuille de route qui apporte de la sécurité et de la continuité dans le système, surtout lors de changements à la tête d'une faculté. Un équilibre reste peut-être encore à trouver entre le besoin de processus de suivi et le souhait d'être peu contraignant en la matière. A noter que les résultats des évaluations invitent en général à en faire plutôt plus que moins, idéalement à ressource constante. Ils peuvent toutefois servir de base objective de négociation avec la Direction pour l'obtention de ressources supplémentaires.

### *Conclusion*

L'UNIL a défini son système qualité dans un concept clair et facilement accessible. Le système qualité, déjà jugé mature et complet lors de l'audit de 2014, a continué à se développer au service des bénéficiaires. Le système qualité de l'UNIL, complet et cohérent dans une logique systémique, contribue clairement à l'assurance et au développement de la qualité des activités et du fonctionnement de l'institution.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.1 comme entièrement atteint.

### *Pas de recommandation*

Standard 1.2: Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute
---

école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

### *Description et analyse*

Les actions de la Direction de l'UNIL s'inscrivent dans un plan stratégique pluriannuel. Celui en vigueur actuellement couvre la période 2017-2022. Ce plan stratégique tient compte des priorités que l'UNIL s'est fixée en amont dans son plan d'intentions et des orientations stratégiques du département cantonal de tutelle. Il est le résultat d'une négociation entre l'UNIL et le Canton de Vaud. Pendant 10 ans, la qualité a été identifiée comme un objectif spécifique du plan stratégique. Aujourd'hui, elle apparaît plutôt de manière transversale. Ce plan n'en reste pas moins une articulation forte entre le système qualité et les orientations stratégiques de l'institution pour la période en cours. Les résultats des processus qualité, et en particulier les plans de développement issus des évaluations, sont discutés avec la Direction en regard des objectifs du plan stratégique et sont suivis annuellement. Des demandes peuvent en résulter lors de négociations budgétaires.

L'impact du plan stratégique pluriannuel demeure toutefois peu visible sur le développement des activités de la Cellule Qualité, qui reste très centrée sur les processus existants. Sans vouloir développer des processus supplémentaires (la logique est plutôt d'adapter les processus existants aux nouveaux défis), la Cellule Qualité pourrait mettre davantage (ou de manière plus visible) ses compétences et son expertise au profit des nouveaux développements institutionnels (le *Life Long Learning* ou l'enseignement numérique par exemple).

Le plan d'intentions de l'UNIL est élaboré en étroite collaboration avec les doyen-ne-s, les adjoint-e-s de direction, les chef-fe-s de service et le Conseil de l'UNIL. Pour l'identification des grands enjeux à moyen-long terme, l'UNIL peut en outre s'appuyer sur ses chercheur-e-s, sur ses commissions consultatives, sur la veille stratégique menée par la Direction générale de l'enseignement supérieur du Canton de Vaud (DGES) et sur la Commission de prospective du Conseil d'Etat où siège l'UNIL. Ces échanges ont permis d'identifier la transition numérique, la culture entrepreneuriale et la durabilité comme enjeux principaux pour la période 2017-2022. Cela dit, l'UNIL gagnerait à structurer ces éléments de manière à renforcer encore sa capacité de veille prospective au niveau institutionnel. Le processus P1 «Elaboration et réalisation du plan stratégique de l'UNIL» gagnerait à intégrer un concept de veille stratégique permettant une remontée structurée des informations, y compris celles provenant des parties prenantes externes à l'UNIL comme le milieu socio-économique et les alumni, pour anticiper les «méga trends». A voir comment cette approche intégrée pourrait se traduire dans la structure de l'institution. Le modèle du Future Lab a été évoqué lors des entretiens mais il y en a certainement d'autres.

La mise en œuvre du plan stratégique est contrôlée régulièrement à l'occasion de séances entre les autorités politiques (Conseil d'Etat ou DGES) et la Direction de l'UNIL. Le suivi du plan stratégique pluriannuel est documenté dans le rapport de gestion que la Direction adresse chaque année au département en charge des affaires universitaires.

### *Conclusion*

Après avoir été un objectif spécifique du plan stratégique, la qualité y est maintenant intégrée de manière transversale. Le système qualité en place soutient la mise en œuvre des orientations du plan stratégique. Le développement institutionnel gagnerait toutefois à s'appuyer sur une veille prospective plus structurée, tenant compte également des parties prenantes externes à l'UNIL.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.2 comme entièrement atteint.

### Recommandation

Afin de renforcer encore sa capacité à anticiper les grands enjeux, structurer la veille prospective au niveau institutionnel en y intégrant les parties prenantes externes.

Standard 1.3: Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

### Description et analyse

La Commission Qualité et Valorisation (CQV) joue un rôle central dans le développement du système qualité de l'UNIL. En place depuis 2004 (anciennement COVER), elle réunit 19 représentant-e-s des quatre corps universitaires, des sept facultés et des services centraux. Se pose bien sûr, comme dans toutes les instances, la question de la représentativité et du relais vers le reste de la communauté qui, pour les étudiant-e-s et le corps intermédiaire du moins, se renouvelle souvent, avec pour conséquence de devoir maintenir constants les efforts de communication sur la plus-value des démarches qualité (cf. infra standard 5.1). Afin d'assurer un renouvellement des personnes au sein de la CQV, le nombre de mandats est limité.

La CQV assure la prise en compte des besoins et attentes des différentes parties prenantes internes à l'institution et contribue aux améliorations du système dans une logique de *Fitness for Purpose*. Ses travaux sont appuyés par la Cellule Qualité. Cette dernière récolte par ailleurs des retours auprès des participant-e-s aux évaluations et les utilise pour améliorer les processus. Ces démarches sollicitent systématiquement les quatre corps universitaires. De manière plus ciblée, des avis peuvent être récoltés pour améliorer un aspect d'une démarche qualité. C'est le cas par exemple du Centre de soutien à l'enseignement (CSE), qui a sollicité la Fédération des associations étudiantes (FAE) pour l'aider à formaliser un dispositif de signalement d'enseignements problématiques ou pour faire évoluer ses questionnaires d'évaluation.

La mise en œuvre de chacun des 11 processus intègre systématiquement les personnes concernées, le plus souvent les quatre corps universitaires, dans le cadre de l'auto-évaluation (par exemple évaluation des facultés ou des cursus), lors de consultations/sondages ou quand le dossier arrive dans l'instance participative (par exemple un conseil de faculté) chargée d'approuver le résultat du processus (par exemple un règlement d'études).

La Direction de l'UNIL porte la responsabilité du système qualité et est garante *in fine* de la qualité des activités et du fonctionnement de l'institution. Elle délègue cependant la responsabilité de la mise en œuvre des processus aux entités qui gèrent les activités concernées par les différents processus, selon une logique de subsidiarité. Elle assure toutefois un suivi annuel des résultats des évaluations. Les responsabilités sont clairement identifiées dans les fiches descriptives de chacun des processus.

La nomination, au sein de certaines facultés, de personnes en charge de la qualité est un signe positif du développement de la culture qualité et renforce les compétences en matière de qualité au sein de l'institution. Reste maintenant à capitaliser sur ces compétences au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes en facilitant la transmission des savoirs et en favorisant le partage d'expérience et de bonnes pratiques, entre les facultés elles-mêmes mais aussi entre

les facultés et les services centraux. La recommandation de renforcer les contacts horizontaux dépasse du reste la thématique de la qualité.

### *Conclusion*

Les groupes représentatifs de l'UNIL sont impliqués dans le développement et la mise en œuvre du système qualité. Les responsabilités en matière de qualité sont transparentes et clairement assignées.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.3 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Poursuivre les efforts de partage d'expérience et de bonnes pratiques, entre les facultés elles-mêmes mais aussi entre les facultés et les services centraux.

Standard 1.4: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

### *Description et analyse*

Le système qualité de l'UNIL est dynamique en ce sens qu'il est en constante évolution pour répondre aux besoins de l'institution et des parties prenantes. Chaque fiche processus renseigne sur l'évaluation du processus et ses développements. L'UNIL analyse périodiquement la pertinence de son système qualité lors de révisions formelles, à la fin d'un cycle d'évaluation par exemple, et de manière continue, grâce par exemple aux enquêtes effectuées auprès des parties prenantes après chaque évaluation (= méta-évaluations), dont les résultats, qui viendront alimenter le processus de révision, peuvent aussi mener à des adaptations immédiates.

La révision en 2016-2017 du processus d'évaluation des facultés a par exemple permis de prendre en compte, en plus des résultats des méta-évaluations, les évolutions nationales (nouveaux standards qualité LEHE) et européennes (nouveaux *European Standards and Guidelines* (ESG)). La révision du processus d'évaluation des cursus en 2019 a notamment mené à ajuster plusieurs outils et à préciser les responsabilités et les attentes. Le processus d'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s est aussi en cours de refonte totale suite aux recommandations issues de l'audit de 2014. Des projets pilotes permettent en outre de tester de nouvelles idées en amont des révisions. Les adaptations sont discutées au sein de la CQV et validées par la Direction. Elles permettent aussi d'intégrer de nouvelles dimensions dans les processus d'évaluation, comme la durabilité et le numérique récemment. La Cellule Qualité tient à jour un fichier qui permet de retracer la chronologie des principales adaptations apportées aux processus d'évaluation ainsi qu'au concept qualité. Il s'agit de s'assurer que chaque adaptation apporte une réelle plus-value pour les parties prenantes et que l'évolution du système n'amène pas une augmentation de la charge de travail mais tende plutôt vers sa diminution.

En effet, la Direction affiche un souci constant d'alléger les processus qui restent lourds, bien que leur valeur ajoutée soit largement reconnue. Plusieurs initiatives ont été développées dans ce sens depuis l'audit de 2014, par exemple la livraison automatique par le service UNISIS (Système d'information et de statistiques) des données utiles aux évaluations ou la mise à disposition d'outils utiles aux auto-évaluations. Les efforts restent toutefois à poursuivre afin de

trouver le juste équilibre entre l'assurance qualité et le développement de la qualité des activités et la réalisation des activités elles-mêmes, et d'éviter malgré tout la fatigue évaluative. Le degré de maturité atteint par le système qualité doit permettre à l'UNIL, plus qu'à toute autre institution, de déplacer le curseur qualité vers plus d'allègement dans les processus, sans toutefois nuire à la qualité des activités. La Cellule Qualité, très centrée sur les processus existants, pourrait tester des approches et méthodes innovantes pour explorer diverses pistes d'allègement du système qualité.

### *Conclusion*

La posture réflexive adoptée par l'UNIL en matière de qualité s'applique à l'ensemble de son système qualité, dont les processus sont régulièrement revus. Les adaptations qui en découlent visent à alléger les processus en réponse aux attentes des parties prenantes.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.4 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Poursuivre les efforts visant à alléger les processus qualité, y compris en explorant des approches innovantes.

## **Domaine 2: Gouvernance**

Standard 2.1: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

### *Description et analyse*

L'élaboration et la réalisation du plan stratégique de l'UNIL constituent l'un des processus du système d'assurance de la qualité. La Direction commence par formuler son plan d'intentions, qui est ensuite validé par le Conseil de l'Université, représentant la communauté de l'UNIL. Le plan d'intentions sert de base à l'UNIL dans sa négociation avec le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) et le Conseil d'Etat pour l'élaboration du plan stratégique pluriannuel adopté par le Grand Conseil. Le plan stratégique pluriannuel guide la Direction dans ses actions.

Comme vu supra (cf. standard 1.2), le système qualité de l'UNIL sert directement la mise en œuvre des objectifs du plan stratégique. Les évaluations des facultés, cursus et services centraux donnent lieu à un plan de développement qui est discuté avec la Direction à l'issue de l'évaluation externe. La Direction s'assure de la convergence des objectifs et mesures qui figurent dans chaque plan de développement avec les objectifs stratégiques institutionnels. Un suivi annuel des plans de développement permet de s'assurer que les ressources à disposition permettent leur réalisation. L'UNIL prévoit de rendre encore plus visible le lien entre ses objectifs stratégiques et les objectifs de développement des entités évaluées (RAE, p. 49).

La gouvernance de l'UNIL a été évaluée en 2015-2016 à la demande de l'équipe sortante. Parmi les éléments soulignés par les experts, il ressort une «ambition centralisatrice» clairement assumée marquée par «une volonté d'accroître la cohérence de l'UNIL en renforçant un traitement homogène des facultés, des étudiant-e-s, du personnel, sur la base de principes et de valeurs clairement formulés dans un plan stratégique conçu dans une perspective "intégrante"», tout en respectant «l'autonomie académique des facultés (contenus des

enseignements et options de recherche). Cette «mise en cohérence des facultés entraîne *in fine* bien plus d'avantages pour le dynamisme de l'institution en général que d'inconvénients pour le développement des disciplines.» (Cité de l'Auto-évaluation de la direction 2011-2016, Synthèse, pp 6-7)

La Direction actuelle poursuit le pilotage de l'institution par les objectifs du plan stratégique, doublé d'une forte culture du dialogue et de la concertation. La Direction et les doyen-ne-s des facultés se réunissent lors de 10 rencontres annuelles, à quoi s'ajoute une retraite de deux jours sur des thèmes transversaux, des rencontres bilatérales entre la rectrice et chaque doyen-ne ainsi qu'une rencontre annuelle entre la Direction et chaque décanat *in corpore*. La Direction rencontre par ailleurs régulièrement les directions des services centraux. Ces multiples rencontres permettent à la Direction de renforcer l'alignement entre les activités de l'institution et ses objectifs stratégiques. La mise en œuvre de ces objectifs est par ailleurs suivie lors de réunions régulières avec les autorités cantonales.

Ces rencontres sont fondamentales pour assurer la cohérence dans le pilotage de l'institution et l'alignement stratégique. Le bon fonctionnement de l'institution gagnerait toutefois à augmenter les contacts horizontaux entre facultés, entre services centraux et aux «étages inférieurs». Les occasions de rencontres existent mais il semble malgré tout, aux dires de nombreuses personnes rencontrées, qu'un manque de dialogue et de partage d'expérience et de bonnes pratiques, déjà identifié par les experts sollicités par la Direction en 2016, perdure aujourd'hui. Une meilleure fluidité dans les rouages internes permettrait de renforcer encore l'adhésion aux décisions et de faciliter leur mise en œuvre.

### *Conclusion*

Le mode d'organisation de l'UNIL, avec une Direction qui garantit la cohérence et la cohésion de l'ensemble tout en travaillant étroitement avec les facultés, permet à l'institution de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. A voir toutefois comment renforcer encore le partage d'expérience et de bonnes pratiques entre les services centraux et ceux des facultés.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.1 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Voir standard 1.3.

Standard 2.2: Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.

### *Description et analyse*

Les évaluations fournissent à l'UNIL, de manière systématique, de nombreuses informations qualitatives permettant à la Direction de conduire l'institution selon les objectifs du plan stratégique. L'UNIL se donne par ailleurs les moyens de collecter et mettre à disposition des données quantitatives pour prendre ses décisions courantes et stratégiques à différents niveaux organisationnels. Le service UNISIS (Système d'information et statistiques) occupe une position clé dans cette démarche. Il fournit des statistiques en ligne ou à la demande ainsi que des tableaux de bords interactifs et publie chaque année un annuaire comprenant des données sur les étudiant-e-s, les grades, la mobilité, le personnel, les données budgétaires, la formation

continue et la bibliothèque universitaire. Il produit également des enquêtes et études, dont certaines à visée prospective, et procède à des analyses détaillées sur la base des données de l'Office fédéral de la statistique (OFS). La centralisation des données permet un contrôle sur leur saisie et donc sur leur qualité et fiabilité. Les données sont mises à disposition sur l'outil Tableau®, pour lequel le service propose des formations. La production automatique de données utiles aux évaluations des facultés et des cursus constitue l'un des allègements introduits par la Cellule Qualité dans les processus.

### *Conclusion*

L'UNIL dispose d'une grande quantité de données qualitatives et quantitatives utiles à son pilotage stratégique et opérationnel. L'outil Tableau® est ergonomique et contribue à rendre les données facilement accessibles aux utilisatrices et utilisateurs.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.2 comme entièrement atteint.

### *Pas de recommandation*

Standard 2.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

### *Description et analyse*

Le cadre légal de l'UNIL assure la participation des divers groupes représentatifs et cela en toute indépendance. Les quatre corps universitaires doivent obligatoirement être représentés dans le Conseil de l'Université et dans les Conseils de faculté. Le Conseil de l'UNIL, dont les compétences sont fixées dans la Loi sur l'Université de Lausanne (LUL), joue un rôle central dans le dispositif. Il se prononce sur tous les aspects importants de la vie universitaire et a notamment la compétence de proposer au Conseil d'Etat un-e candidat-e pour le poste de recteur.

Chaque nouvelle Direction peut renforcer ce dispositif participatif en mettant en place, pour la période de son mandat, des commissions consultatives et des groupes de travail. C'est ainsi qu'une Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER) a été mise sur pied en 2004 pour promouvoir la culture qualité, peu avant la création d'un Dicastère Qualité en 2006 et l'apparition d'objectifs qualité dans le Plan stratégique 2012-2017. Les commissions sont dissoutes à la fin de chaque mandat et chaque nouvelle Direction décide si elle veut ou non les reconstituer, ou en créer de nouvelles en fonction de ses propres objectifs stratégiques. La COVER est ainsi devenue la Commission Qualité et Valorisation (CQV), qui poursuit son engagement en faveur du développement du système qualité de l'UNIL.

Les différents corps universitaires sont par ailleurs représentés par des instances qui défendent leurs intérêts auprès de la Direction: la Commission du personnel (CoPers), la Fédération des associations étudiantes de l'UNIL (FAE), l'Association du corps intermédiaire et des doctorant-e-s de l'UNIL (ACIDUL) et les syndicats.

L'UNIL va bien au-delà de son obligation légale en matière de participation et la culture du dialogue n'est pas un vain mot. Il en résulte une adhésion très forte de la communauté universitaire au projet stratégique de l'établissement. Les personnes rencontrées se disent entendues, soulignent le climat de confiance au sein de l'institution et l'atmosphère générale qui

encourage la participation. Les étudiant-e-s se sentent bien intégré-e-s dans les organes et estiment leur voix bien écoutée, tant au niveau facultaire qu'institutionnel; ils et elles se sentent force de proposition. Leur implication dans le processus de recrutement des professeur-e-s est prise au sérieux. Les associations étudiantes sont conscientes de leur rôle de relais entre le corps étudiant et la Direction ou l'institution en général. Le personnel administratif et technique siège également dans tous les organes, mais c'est sans surprise dans la Commission du personnel qu'il se sent le plus écouté. Une réflexion sur la création d'une association du PAT serait en cours. La culture du dialogue, bien instaurée à l'UNIL, appelle à son tour un discours constructif dans une logique de cercle vertueux. De l'avis des personnes rencontrées, les étudiant-e-s ont intégré une réelle culture constructive de la participation.

Comme partout, le défi de la diversité et de la représentativité reste toutefois entier. Aux dires des personnes rencontrées, ce sont toujours les mêmes qui s'engagent, les profils des représentant-e-s ne sont sans doute pas aussi variés que ceux que l'on retrouve dans la communauté universitaire, et le relais vers la «base» varie fortement en fonction des personnes. Un monitoring et une analyse de la situation actuelle, si elle n'a pas déjà été faite, permettrait peut-être de dégager des pistes d'action afin de renforcer la diversité et la représentativité des représentant-e-s de la communauté universitaire au sein des nombreux organes de l'UNIL.

En ce qui concerne le soutien et la valorisation de la participation ou de l'engagement dans les organes ou au sein des associations, il existe quelques dispositifs qui ne sont pas toujours connus des personnes concernées. La FAE reçoit CHF 10 000.– par an pour défrayer les étudiant-e-s qui siègent dans les organes. Rien de comparable n'existe par contre pour le corps intermédiaire. Un certificat est disponible sur demande pour les participant-e-s aux organes. Les étudiant-e-s impliqué-e-s dans les expertises, comme les autres expert-e-s internes, reçoivent CHF 500.– par mandat et une attestation. Les autres pratiques, si elles ont cours, ne sont pas forcément connues.

L'engagement modèle de l'UNIL en matière de participation mérite d'être poussé encore plus loin. Quelles sont les bonnes pratiques en matière de soutien à la participation? Qui fait quoi en matière de valorisation de la participation? Quelles compétences sont développées dans le cadre de l'engagement et comment aider les étudiant-e-s, ou le corps intermédiaire, à les valoriser au mieux? Comment articuler ces compétences, le cas échéant, avec les compétences transversales ou *Soft Skills* développées dans le cadre des cursus? Comment évaluer et valider les compétences développées en dehors des cursus? Avec quels dispositifs (ECTS ou autre)? Quel est l'état de la diversité et de la représentativité au sein des organes? L'UNIL pourrait se montrer pionnière en poussant plus loin sa réflexion sur la participation et répondre ainsi à une volonté entendue des étudiant-e-s d'une meilleure valorisation de leur engagement.

### *Conclusion*

L'UNIL fait figure de modèle en matière de participation. Les groupes représentatifs participent à la vie et au développement de l'institution au-delà des dispositions légales et les représentant-e-s se sentent entendu-e-s. Forte de son attachement à la participation, l'UNIL pourrait pousser plus loin ses réflexions, en particulier sur les questions de représentativité et de valorisation de l'engagement participatif et associatif.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.3 comme entièrement atteint.

### Recommandations

Analyser la participation sous l'angle de la diversité et de la représentativité afin de dégager, si besoin est, des pistes d'amélioration.

Faire un état des lieux des pratiques en matière de valorisation de l'engagement participatif et associatif afin de dégager des bonnes pratiques et pistes d'actions, notamment au niveau de la valorisation des compétences développées dans ce cadre.

Standard 2.4: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

### Description et analyse

L'UNIL est engagée en faveur de la durabilité depuis de nombreuses années. Au niveau institutionnel, cet engagement a été facilité avec la création en 2011 d'un poste de vice-recteur Durabilité et Campus, suivie peu après par la mise sur pied de la Commission de durabilité, toujours en place, qui suit la mise en œuvre de la politique de durabilité. En 2019, l'UNIL a été reconnue par le WWF comme haute école la plus durable de Suisse (ex aequo avec l'Université de Berne).

Elle a formalisé une première politique de durabilité en 2010 et adopté une définition pour donner un cadre à son action. Elle retient une approche de durabilité qui tient compte des limites de la biosphère. La durabilité économique et sociale est posée comme thème transversal qui imprègne le fonctionnement de l'UNIL, en garantissant un développement économiquement et socialement durable de l'institution. La stratégie de durabilité a été révisée en 2013 et la version de 2017 a amené à l'inscription de la durabilité comme objectif prioritaire dans le Plan d'intentions 2017-2021. Le Plan stratégique 2017-2022 qui en découle entend poser l'UNIL en pionnière de la durabilité avec trois mesures principales: 1) créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquiescer une culture de base de la durabilité dans tous les cursus; 2) fixer des objectifs chiffrés de réduction d'impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère; 3) renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité (selon le Plan stratégique de l'UNIL 2017-2022, tel qu'adopté par le Grand Conseil le 26.03.2019, p. 2).

Pour atteindre ses objectifs, l'UNIL a développé un certain nombre d'initiatives dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et du campus, vu comme un laboratoire d'expérimentation de la durabilité. Un Centre interdisciplinaire de durabilité (CID), créé en 2019, fédère les chercheur-e-s, les enseignant-e-s et la société civile autour de questions liées à la durabilité. Il encourage l'interdisciplinarité dans la recherche sur la durabilité, encourage le développement d'enseignements sur la thématique, soutient des projets, y compris financièrement, recense et valorise l'existant, favorise les synergies et stimule les partenariats. La coopération institutionnalisée avec la société civile dans le domaine de la durabilité est particulièrement remarquable. Les instruments de soutien existants se concentrent sur le niveau local, en particulier la ville de Lausanne. La Direction assume pleinement son approche, qui favorise les initiatives de type *bottom up* avec des mesures de soutien, des formations, de l'information, une mise en réseau des compétences et l'articulation des savoirs.

En matière de gestion durable, les mesures sont nombreuses et concernent notamment la biodiversité, les énergies renouvelables, l'alimentation, la gestion des déchets ou la mobilité. L'UNIL s'est fixée des objectifs chiffrés concernant la réduction de gaz à effet de serre et a été la première haute école suisse à obtenir en 2019 le label «Site à 2000 watts en transformation».

Ses efforts au niveau du placement durable de ses avoirs financiers ou dans le domaine du Green IT sont également à souligner.

Les facultés se sont saisies de cette thématique à des degrés variables mais toutes doivent désormais adresser la question dans le cadre de leur évaluation, qui intègre maintenant la dimension de la durabilité. Dans la Faculté de droit, par exemple, un pôle sur les problématiques légales liées à l'enjeu de durabilité a été créé. La prise en compte de la durabilité dans les enseignements varie également d'une faculté à l'autre, certaines comme la Faculté de sciences sociales et politiques allant jusqu'à créer un vice-décanat en charge de la durabilité (et de la qualité), ou au sein de la même faculté. Les étudiant-e-s connaissent toutefois les offres existantes ou, si elles sont en développement, savent que des discussions ont lieu à ce sujet. Ils et elles reconnaissent et saluent les efforts de l'UNIL en la matière.

Les initiatives en matière de durabilité sont nombreuses, tant au niveau institutionnel que dans les facultés. Afin de structurer les différentes mesures et de rendre plus visible la cohérence des diverses actions, un document stratégique d'un niveau de granularité intermédiaire entre le plan stratégique et les plans de développement pourrait être utile. Si la stratégie de durabilité de 2017 est encore en usage, elle mériterait d'être plus largement diffusée – les expert-e-s n'en ont trouvé aucune trace. A défaut, une stratégie de durabilité au niveau de l'institution et/ou des facultés renforcerait la lisibilité des actions. Un document stratégique axé sur la durabilité permettrait un monitoring des actions au-delà des statistiques disponibles actuellement, qui jusqu'à présent se sont concentrées sur la durabilité opérationnelle. Un monitoring, qu'il convient absolument de garder léger, devrait également inclure l'enseignement et la recherche et s'ouvrir à la dimension sociale de la durabilité.

### *Conclusion*

L'UNIL se positionne comme pionnière en matière de durabilité dans le paysage suisse des hautes écoles et se donne les moyens pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.4 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Etablir un document stratégique couvrant les différentes dimensions de la durabilité afin de rendre plus lisible la cohérence des actions entreprises pour mettre en œuvre les objectifs du plan stratégique pluriannuel.

Standard 2.5: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

### *Description et analyse*

«L'UNIL s'engage pour l'égalité, notamment entre femmes et hommes», affiche son site Internet. Le plan stratégique actuel a posé comme objectif de consolider la politique d'égalité, avec deux mesures principales: 1) renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions dirigeantes, et 2) développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions dirigeantes. Le Plan d'action égalité 2017-2020, deuxième du genre, élargit la palette d'intervention et fixe cinq objectifs dans les domaines des carrières féminines, notamment professorales, de l'ancrage de l'égalité dans la gouvernance, des

conditions générales de travail et des compétences en matière d'égalité. Une directive sur la promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne cite les principaux engagements de la Direction en matière d'égalité. Les actions de l'UNIL en matière d'égalité visent tant le personnel que les étudiant-e-s.

La dimension hommes/femmes reste dominante dans les actions de l'UNIL en faveur de l'égalité. Cela s'explique en raison du soutien historique du Programme fédéral égalité des chances qui en a fait une priorité dès sa mise en place. L'ouverture du Programme fédéral pour la période 2021-2024 vers d'autres dimensions de la diversité permettra à l'UNIL d'explorer plus avant ces thématiques.

Le Bureau de l'égalité (BEC) est chargé de mettre en œuvre les objectifs en matière d'égalité, avec le soutien de la Commission consultative de l'égalité. Ses actions sont nombreuses et concernent notamment les carrières féminines et le recrutement professoral, le harcèlement et la discrimination, la conciliation travail ou études et vie de famille, la communication, ou encore la politique salariale. Ses modes d'intervention comprennent notamment de la sensibilisation, des formations, du monitoring et surtout des mesures souvent très concrètes: des places de crèche ou une directive permettant la reconnaissance de l'identité de genre, pour ne citer que deux exemples qui peuvent avoir un impact considérable sur la vie quotidienne des personnes concernées. D'autres mesures de soutien aux étudiant-e-s (soutien personnel, aides financières) et visant à favoriser l'accès aux études (par exemple VAE) sont prises en charge par d'autres services.

Le BEC collabore avec de nombreux services: par exemple le service RH pour les questions d'égalité salariale ou de harcèlement, UNISIS pour le monitoring, ou encore Unibat pour les accès aux bâtiments pour les personnes à mobilité réduite. La cartographie d'accès et d'utilisation des bâtiments et infrastructures, actualisée régulièrement et qui sert de référence lors des travaux menés par Unibat, est un exemple parmi d'autres de bonnes pratiques.

Le BEC collabore également avec les facultés, qui ont toutes désigné un-e référent-e égalité et disposent souvent de leur propre commission égalité. Chaque faculté a développé, en fonction de ses spécificités, un plan d'action pour la période 2017-2020 dans le cadre du projet Vision 50/50 de l'UNIL, soutenu financièrement par la Confédération (Programme P-7). Chaque faculté dispose par ailleurs d'un-e répondant-e pour les demandes d'étudiant-e-s en situation de handicap et peut apporter des aménagements en matière d'enseignement ou d'évaluation. Les actions sont coordonnées par l'UNIL, qui apporte également un soutien (formations, ateliers, sensibilisation) aux personnes susceptibles de devoir prendre en charge les demandes de ces étudiant-e-s, sachant que la plupart des handicaps sont non visibles et que les personnes concernées ne déclarent pas forcément ou tout de suite leur situation personnelle.

La représentation des femmes dans le corps professoral, priorité du Plan stratégique 2017-2022, reste un défi pour l'UNIL comme pour toutes les hautes écoles suisses. L'objectif du Plan d'action 2017-2020 d'atteindre 40% de femmes dans les nouvelles nominations professorales n'est pas rempli. La situation progresse chaque année mais l'évolution reste lente, surtout en regard du profil disciplinaire de l'UNIL axé sur les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement. De nombreuses mesures d'information, de formation, d'accompagnement sont pourtant en place pour soutenir les commissions de recrutement des postes professoraux (boîte à outils, bonnes pratiques, recommandations, ressources utiles, formation des président-e-s de commission, etc.) avec des effets encore timides au niveau global, alors que les différences sont fort marquées entre les facultés.

La faculté des géosciences et de l'environnement, dans laquelle les femmes restent minoritaires dans toutes les fonctions académiques, semble particulièrement volontariste sur ce

dossier, en faisant appel à des mesures toutes simples qui peuvent avoir un impact important. Les commissions de recrutement examinent par exemple séparément les candidatures féminines et masculines sans les mettre en concurrence et retiennent pour la suite du processus les meilleurs dossiers de chaque catégorie. Cette bonne pratique, comme d'autres qui existent certainement, mérite d'être étendue à l'ensemble des facultés pour les recrutements à tous les postes académiques où les femmes sont encore minoritaires. Ces bonnes pratiques pourraient également être étendues aux recrutements des fonctions dirigeantes.

### *Conclusion*

L'UNIL est active depuis de nombreuses années dans le domaine de l'égalité des chances et de la promotion des carrières féminines, en particulier académiques. Elle se fixe des objectifs et met en place une large palette d'actions, tant au niveau institutionnel que facultaire, pour les atteindre. Malgré les nombreuses mesures en place, la proportion de femmes dans les fonctions professorales, comme dans les fonctions dirigeantes, reste faible. L'UNIL pourrait adopter une posture encore plus volontariste dans ce domaine en généralisant les bonnes pratiques en place à l'ensemble des facultés, en les adaptant si besoin aux spécificités disciplinaires.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.5 comme largement atteint.

### *Recommandation*

Adopter une posture plus volontariste en matière de recrutement des femmes aux fonctions professorales et dirigeantes, tant au niveau de l'institution que des facultés où les femmes sont encore minoritaires, et généraliser autant que possible les bonnes pratiques en matière de promotion des carrières féminines aux facultés dont les fonctions académiques et dirigeantes sont peu féminisées.

## **Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services**

Standard 3.1: Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

### *Description et analyse*

L'UNIL est un établissement de droit public autonome qui exerce son activité sous la surveillance du Canton de Vaud. Ses missions, conformes au type de haute école universitaire, sont fixées dans la Loi sur l'Université de Lausanne (LUL). L'UNIL s'organise elle-même dans le cadre de cette loi. Le principe de liberté et d'indépendance des missions académiques est précisé dans la LUL, qui dispose à l'article 15, alinéa 1 que «[l]a liberté de l'enseignement et de la recherche est garantie» et rajoute à l'alinéa 3 que «[l]'indépendance des activités d'enseignement, de recherche et de publication est garantie dans les limites des devoirs inhérents aux différentes fonctions. Elle doit être explicitement sauvegardée en cas d'engagements contractuels.»

L'UNIL exerce son activité dans plusieurs domaines d'études axés sur les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement. Elle n'est

plus une université généraliste depuis qu'elle a transféré la chimie, la physique et les mathématiques à l'EPFL et la pharmacie à l'Université de Genève. Elle regroupe aujourd'hui sept facultés. Son enseignement englobe la formation de base (bachelor et master) et la formation continue, qu'elle gère conjointement avec sa voisine l'EPFL. Il est organisé conformément à l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses. Ses formations, pour lesquelles sont définis des objectifs d'apprentissage, sont alignées avec le cadre national de qualifications (nqf.ch-HS). L'enseignement est adossé à une recherche exercée dans près de 200 unités d'enseignement et de recherche. Le lien enseignement-recherche est par ailleurs évalué dans le cadre des évaluations de cursus.

Les services centraux et facultaires soutiennent le développement des activités en conformité avec ce qui est attendu d'une haute école de type universitaire, que ce soit en matière d'enseignement (par exemple les prestations du CSE y compris le soutien à l'innovation pédagogique), de recherche (par exemple la valorisation, le soutien à l'interdisciplinarité ou aux infrastructures couteuses) ou de prestations de services en faveur de la société (par exemple la médiation scientifique).

Les activités de l'UNIL soutiennent également les développements stratégiques pour répondre aux grands enjeux sociétaux. Trois axes transversaux ont ainsi été identifiés pour la période 2017-2022: la digitalisation de la société, le développement de l'esprit d'entreprendre et la durabilité. Des centres interdisciplinaires peuvent être créés pour soutenir ces développements (comme c'est le cas du Centre interdisciplinaire de durabilité (CID)) ou pour mettre en avant les compétences existantes. Ils ne sont a priori pas pérennes.

Si la création du CID répond clairement à un objectif du plan stratégique, l'ancrage stratégique des autres centres interdisciplinaires paraît toutefois moins évident. L'évaluation des centres interdisciplinaires, prévue comme élément de développement, interrogera sans doute cette articulation avec les priorités stratégiques. La convergence des méthodes de recherche rend par ailleurs nécessaire la mise en place de centres de compétence interdisciplinaires afin de mieux mettre en réseau les disciplines spécialisées. Des «*Data Stewards*» pourraient être mis en place dans le cadre du déploiement de la stratégie *Open Science*.

Le portefeuille de formations peut aussi évoluer en fonction des défis sociétaux. Ces questions sont abordées dans les évaluations des facultés, qui ont pour objectif premier 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» (Guide d'évaluation des facultés, p. 8). De nouveaux cursus émergent ainsi pour répondre aux nouveaux enjeux, comme le Master en fondements et pratiques de la durabilité, ouvert en 2015 à la Faculté des géosciences et de l'environnement. Les initiatives peuvent également venir du terrain, à l'instar d'une demande d'un nouveau Master en taphonomie qui relève du Centre universitaire romand de médecine légale, une collaboration entre le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG). Les étapes clés sont définies pour la création d'un nouveau cursus, en revanche il n'existe pas de processus spécifique.

### *Conclusion*

Les activités de l'UNIL sont parfaitement conformes avec son type de haute école universitaire et en adéquation avec ses objectifs stratégiques. Le principe de liberté et d'indépendance est garanti par la LUL.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.1 comme entièrement atteint.

*Recommandation*

Aligner de manière plus explicite la création de nouveaux centres et l'orientation des centres interdisciplinaires existants avec le plan stratégique de l'UNIL.

Standard 3.2: Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.

*Description et analyse*

Le système qualité de l'UNIL comprend des processus d'évaluation de l'enseignement, de la recherche et des services, dont ceux qui soutiennent directement les activités académiques.

Plusieurs processus ciblent les activités d'enseignement. Le plus ancien d'entre eux est l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE), qui existe depuis plus de 25 ans. Ont été développées par la suite les évaluations de cursus, les évaluations des règlements et plans d'études et les évaluations des facultés, qui comprennent un volet enseignement. Ces différents processus sont complémentaires dans la mesure où ils évaluent l'enseignement à des niveaux différents et ils s'articulent dans une logique systémique, les résultats d'une évaluation venant alimenter l'autre.

L'EEE est coordonnée par le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) pour l'ensemble des formations de base (bachelor et master), à l'exception des enseignements de l'École de médecine qui gère son propre dispositif. Les principes de l'EEE sont la responsabilité, l'adaptabilité, la confidentialité et la réflexivité, selon la logique formative choisie par la Direction. L'enseignant-e peut choisir quel enseignement évaluer avec un outil qu'elle ou il peut adapter à ses propres besoins. Les résultats sont traités par le CSE, qui en fait une synthèse à l'intention de l'enseignant-e tout en proposant un accompagnement pédagogique si nécessaire ou souhaité.

Le CSE propose par ailleurs toute une palette de ressources et prestations pour soutenir le développement professionnel des enseignant-e-s. De nombreuses mesures de communication sont en place pour faire connaître les objectifs et les modalités de l'EEE, tant auprès des enseignant-e-s que des étudiant-e-s. Il est systématiquement demandé aux enseignant-e-s de faire un retour des résultats auprès des étudiant-e-s. Une information agrégée des résultats de tous les enseignements évalués est également mise à la disposition des facultés en fin d'année académique.

Le dispositif actuel, qui prône une responsabilisation des enseignant-e-s plutôt qu'une évaluation systématique de tous les enseignements, exige seulement que les enseignant-e-s évaluent trois enseignements durant la période de quatre à six ans concernée par le processus d'évaluation des enseignant-e-s-chercheur-e-s. Les expert-e-s de l'audit de 2014 ont jugé que le risque de voir des enseignements problématiques jamais évalués était trop grand et ont demandé à l'UNIL de revoir son dispositif. Le CSE et la Commission Enseignement ont mené des réflexions qui ont débouché sur un certain nombre de propositions, dont une réduction de la périodicité minimale pour l'évaluation de tous les enseignements d'un-e enseignant-e et une meilleure détection des enseignements problématiques. Toutes les propositions ont été regroupées dans le cadre d'une Directive et la mise en œuvre du nouveau dispositif est imminente. Les expert-e-s saluent ces évolutions qui vont répondre aux préoccupations

exprimées, y compris par les étudiant-e-s rencontré-e-s lors de la visite, tout en conservant les principes de base et l'approche formative de la démarche.

L'évaluation des cursus (bachelor et master) est en place depuis 2010. «Elle vise à évaluer un cursus dans son ensemble sur la base d'éléments qui ne sont pas abordés dans le cadre de l'évaluation des enseignements individuels qui le constituent. L'évaluation porte notamment sur les objectifs pédagogiques d'un cursus, les liens entre les enseignements, les méthodes ou approches utilisées par les enseignant-e-s, les mémoires de fin de parcours d'études et les débouchés professionnels envisageables. Cette démarche permet d'obtenir une analyse globale et complète de l'ensemble des aspects d'un cursus.» (Fiche processus 4). Chaque faculté doit évaluer l'ensemble de ses cursus tous les 10 ans. Elle reçoit une aide financière de CHF 18 000.– pour réaliser chaque auto-évaluation.

L'évaluation des facultés, qui existe depuis 2005, a lieu tous les sept ans. Le troisième cycle d'évaluation est actuellement en cours. Cette évaluation porte sur la gouvernance, l'enseignement, la recherche et l'allocation des ressources. Elle donne lieu, comme toutes les évaluations, à un plan de développement qui sert de base pour le dialogue avec la Direction et de négociation dans le processus budgétaire, le cas échéant. Chaque faculté reçoit la somme de CHF 65 000.– pour la phase d'auto-évaluation.

L'évaluation de la recherche se fait également à plusieurs niveaux et dépend fortement des cultures disciplinaires. Elle est bien sûr d'abord individuelle, faite par les pairs lors de l'acquisition de fonds de tiers compétitifs et des publications dans les revues à comité de lecture. Les résultats de la recherche (nombre de publications, types de journaux, obtentions de subsides, participation à des consortium, etc.) sont également examinés dans le cadre de l'évaluation des enseignant-e-s-chercheur-e-s tous les quatre à six ans. Il pourrait être intéressant d'effectuer une évaluation ou un suivi de la manière dont les principes portés par la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA), signée par l'UNIL en 2018, sont pris en compte dans le recrutement et l'évaluation des enseignant-e-s-chercheur-e-s.

D'un point de vue collectif, la recherche constitue un volet de l'évaluation des facultés avec des thématiques telles que les stratégies de développement, les collaborations scientifiques, les stratégies pour la relève, la communication et la valorisation des résultats de recherche ainsi que les prestations des services centraux. Les infrastructures ne semblent pas abordées dans ces évaluations mais une réflexion dans ce sens (pour celles qui ne sont pas soumises à une obligation légale d'accréditation ou de conformité) pourrait être envisagée quand cela est pertinent. Les facultés sont donc tenues d'évaluer leurs activités de recherche mais sont libres de procéder dans le respect de leur culture disciplinaire. Quelques pratiques intéressantes gagneraient à être partagées à toutes fins utiles, comme par exemple les *Scientific Advisory Committee* pour évaluer les projets/programmes de recherche dans la faculté de biologie et médecine.

De son côté, l'institution s'attache à améliorer les conditions-cadres et les services de soutien à la recherche et aux chercheur-e-s, notamment dans les domaines de l'acquisition de fonds de tiers, d'*Open Science*, de valorisation ou encore d'éthique. Elle attache aussi une importance particulière aux principes de déontologie et d'intégrité scientifique. Sur ce sujet, les expert-e-s soulignent les développements en cours qui visent à externaliser les procédures des facultés pour diriger les cas suspects vers un ombudsman et, si besoin, vers des juristes externes plutôt que vers les doyen-ne-s comme cela est le cas actuellement. Le Conseil de l'UNIL va par ailleurs se pencher sur la définition de l'intégrité afin d'en avoir une compréhension commune au niveau de l'institution.

Les services centraux sont eux aussi évalués depuis 2007. Cette évaluation, qui a lieu tous les six ans, porte sur la mission du service, ses activités et prestations ainsi que leur suivi. Les résultats donnent également lieu à un plan de développement. Les membres du PAT rencontrés adhèrent à la démarche. Certains suggèrent toutefois d'y introduire une dimension de benchmark afin de mieux évaluer l'efficacité des prestations.

Quant à l'évaluation de la qualité des prestations de services à la société, elle peut prendre différentes formes, notamment celle de questionnaires aux participant-e-s. Les résultats sont alors pris en compte lors des évaluations des facultés, cursus ou services centraux concernés.

La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL offre des prestations de service sous forme de formations continues, certifiantes ou non, destinées à des professionnel-le-s de divers domaines. L'assurance qualité des formations est essentiellement basée sur l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s. Certaines formations sont toutefois accréditées, soit par obligation légale (selon la LPsy par exemple) ou pour des raisons de positionnement (labels divers). Dans une dimension plus institutionnelle, les expert-e-s invitent l'UNIL à réfléchir à la pertinence d'une prise en compte dans les évaluations de cursus et/ou de facultés de l'élément formation continue, dans une perspective de flexibilisation et de personnalisation des parcours d'études et de cohérence dans l'offre de *Life Long Learning*.

### *Conclusion*

Le système qualité de l'UNIL prévoit tous les dispositifs nécessaires à l'évaluation périodique de ses activités académiques. Les processus abordent des angles de vue complémentaires permettant une vision à la fois individuelle et globale, et s'articulent dans une logique systémique. La réalisation du plan stratégique prévoit par ailleurs un suivi des activités via les rapports annuels de gestion et les rencontres régulières avec les autorités cantonales.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.2 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Examiner la pertinence d'une meilleure prise en compte de la formation continue dans les dispositifs d'évaluation des cursus et/ou des facultés afin d'adresser la question du *Life Long Learning*.

Standard 3.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace européen de l'enseignement supérieur.
--

### *Description et analyse*

La Suisse est signataire de la Déclaration de Bologne et ses hautes écoles sont alignées sur les principes européens en matière d'organisation des études (crédits ECTS, échelonnement des études en trois cycles, titres), fixés au niveau national dans l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 29 novembre 2019 sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses. L'UNIL a par ailleurs défini des objectifs d'apprentissage pour tous ses bachelors et les masters dont elle a l'entière responsabilité (qui ne sont pas en partenariat avec d'autres institutions). Ces objectifs d'apprentissage sont alignés sur le cadre national de qualification (nqf.ch-HS), lui-même aligné sur les Descripteurs de Dublin qui constituent une référence européenne.

En matière d'assurance qualité, l'UNIL a pris en compte dans la révision de ses processus la nouvelle version (2015) des *European Standards and Guidelines* (ESG). Elle a par ailleurs mené une réflexion approfondie, qui est à souligner, sur la notion de *Student-Centered Learning* qui est au centre du ESG 1.3. Ces réflexions ont abouti à l'élaboration d'un document-cadre précisant ce que l'UNIL entend par «les étudiant-e-s comme actrices et acteurs de leur réussite» et un dossier en ligne contenant des références théoriques et des ressources technopédagogiques utiles aux enseignant-e-s. Le CSE, en charge de ce dossier, a également mis sur pied des formations pour aider les enseignant-e-s et assistant-e-s à développer des activités d'enseignement favorisant une approche centrée sur l'étudiant-e.

En matière de mobilité et de relations internationales, les compétences entre les services centraux et les facultés sont réparties selon le principe de subsidiarité. Les conditions-cadres et les accords avec les institutions partenaires (évalués après cinq ans de collaboration), y compris les quelques partenariats stratégiques privilégiés, sont réglés au niveau institutionnel. Ainsi, la mobilité étudiante est régie pour l'ensemble de l'UNIL par une directive interne, les étudiant-e-s sont conseillé-e-s dans leur faculté (par un médecin pour les étudiant-e-s en médecine) qui assure aussi le suivi du volet académique de la mobilité, alors que les services centraux assurent le suivi administratif des dossiers et gèrent l'octroi des bourses. Les étudiant-e-s rencontré-e-s savent où trouver information, soutien et conseil pour un séjour de mobilité OUT, mais disent en revanche mal connaître les possibilités de mobilité courte qui dépendent d'une faculté, et qui peuvent parfois varier d'une section à l'autre. Un effort d'information et un partage de bonnes pratiques au sein des facultés et entre facultés est sans doute encore nécessaire.

La stratégie internationale au niveau institutionnel s'articule autour des dimensions suivantes: les partenariats, la renommée internationale, la mobilité étudiante, les compétences internationales des étudiant-e-s et le développement international de l'enseignement et de la recherche. Dans la réalité, l'essentiel des initiatives en matière de relations internationales, pour l'enseignement, la recherche et les étudiant-e-s, relève de la logique du *bottom up* et des stratégies facultaires qui semblent avant tout guidées par les collaborations de recherche des enseignant-e-s-chercheur-e-s. A noter toutefois que la dimension internationale est peu présente dans le canevas pour l'évaluation des facultés (à part le point sur les collaborations scientifiques).

L'internationalisation au niveau de l'éducation est considérée comme un élément qualitatif à l'UNIL, et les entretiens ont mis en évidence une volonté de la développer sans pour autant que des indicateurs quantitatifs fixent des objectifs à atteindre. Il a toutefois semblé aux expert-e-s que le Service des relations internationales (SRI) n'exploite pas toutes ses possibilités d'actions ou de coordination. Sans remettre en question le partage des compétences, qui semble convenir aux parties prenantes, le SRI pourrait renforcer son rôle de coordination, de monitoring (quel est l'impact des relations internationales sur les publications pour ne citer qu'un exemple de points qu'il serait intéressant de suivre), de partage de bonnes pratiques et d'articulation entre les diverses initiatives, afin de renforcer sa vue globale au service de l'institution en général et des objectifs de plan stratégique en particulier.

Même s'il n'y a pas de stratégie délibérée de relations avec telle ou telle région, les activités existantes se concentrent dans les faits sur un certain nombre de partenariats, soit parce qu'ils sont stratégiques, soit parce qu'ils intéressent particulièrement les étudiant-e-s, comme le Canada par exemple. Ces activités concernent surtout le niveau master, ce qui est logique, le bachelor étant généralement enseigné en français (quelques cours en anglais existent cependant en faculté de biologie et médecine ainsi qu'en faculté des hautes études commerciales) alors que l'usage de l'anglais est assez répandu au niveau du master.

Cependant, considéré dans son ensemble, le secteur des relations internationales semble avoir besoin d'être repensé en tenant compte des nouveaux enjeux (l'enseignement à l'ère du numérique, par exemple) et des objectifs stratégiques de l'UNIL (la durabilité, notamment). Cela pourrait donner lieu à de nouvelles formes de coopération internationale et de mobilité (formats en ligne, différentes formes de l'«*Internationalisation at Home*», *Summer Schools* avec des partenaires internationaux, programmes d'échange d'assistant-e-s, etc.) ainsi que des relations de partenariat plus intensives au niveau de l'enseignement autour de thématiques particulières, notamment en matière de durabilité, qui pourrait constituer un axe pour la stratégie d'internationalisation.

### *Conclusion*

L'UNIL respecte pleinement les principes et objectifs liés à l'Espace européen de l'enseignement supérieur, objet principal de ce standard. En matière de mobilité, les initiatives et bonnes pratiques de mobilité courte gagneraient à être davantage connues des personnes concernées. La stratégie d'internationalisation mériterait d'être revue pour accompagner le développement et le profilage thématique de l'institution dans son ensemble et des facultés, en bonne articulation avec le plan stratégique. Le Service des relations internationales pourrait renforcer son rôle de coordination au bénéfice de tous.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.3 comme entièrement atteint.

### *Recommandation*

Actualiser la stratégie d'internationalisation pour les cinq à 10 prochaines années en tenant compte des nouveaux enjeux – en particulier l'enseignement à l'ère du numérique – et des priorités stratégiques de l'UNIL, notamment la durabilité.

Standard 3.4: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

### *Description et analyse*

Le Règlement général des études (RGE) pose le cadre commun pour l'organisation des études dans les facultés. Les principes communs en matière d'admission, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes sont déclinés et précisés dans les règlements et plans d'études propres à chaque cursus et programme. Les règlements d'études sont validés par la Direction, qui assure ainsi une cohérence entre les textes normatifs. Les plans d'études sont validés par la Direction pour tout nouveau cursus, sinon ils le sont par le Conseil de faculté.

Le Service des immatriculations et inscriptions s'assure du bon respect des conditions d'admission et du respect de la Directive sur les conditions d'immatriculation. Un processus du système qualité est consacré à l'évaluation des règlements et plans d'études. La procédure de recours est facilement accessible sur le site Internet du Service juridique.

Les étudiant-e-s rencontré-e-s se disent bien informé-e-s des modalités relatives à leurs études.

La Direction a intégré dans son Plan stratégique 2017-2022 une mesure concernant la qualité des examens et des validations des acquis pour favoriser les formats qui mobilisent la réflexion

plutôt que la mémorisation. Cette mesure est particulièrement cruciale dans le cas de grands effectifs. Un docimologue a donc été engagé et rattaché au CSE afin d'accompagner les facultés et les enseignant-e-s dans l'amélioration constante de la qualité des évaluations.

Le groupe d'experts soutient par ailleurs le développement du concept d'anonymisation des épreuves évoqué dans le RAE (p. 81).

### *Conclusion*

Les critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et d'obtention des diplômes sont régis par le RGE et déclinés dans les règlements et plans d'études. Ils sont facilement accessibles aux étudiant-e-s. La Direction assure la cohérence du dispositif normatif.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.4 comme entièrement atteint.

### *Pas de recommandation*

## **Domaine 4: Ressources**

Standard 4.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières, pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

### *Description et analyse*

L'essentiel du financement de l'UNIL vient de la main publique avec en tête l'Etat de Vaud (52,3% du total en 2019), suivi de la Confédération (subvention de base selon la LEHE, 15,8%) et des recettes de l'accord intercantonal universitaire (10,6%). Le reste provient du financement de la recherche (suisse et européen), de fonds de tiers et des taxes d'études (formation de base et continue, 2,9%).

L'UNIL est autonome en matière de gestion financière et a mis sur pied un processus qualité (Contrôle financier) pour assumer sa tâche de manière transparente et rigoureuse. Un système de contrôle interne, y compris de gestion des risques, fait partie du dispositif. Les risques financiers sont analysés sur une planification à cinq ans qui tient aussi compte d'une éventuelle diminution des recettes. Un plan de crise prévoit de mutualiser les investissements en cas de restrictions financières au lieu de répartir les coupures budgétaires sur les facultés.

La construction du budget négocié avec l'Etat de Vaud tient compte des besoins des facultés et des services centraux. Leurs évaluations permettent d'objectiver leurs éventuels besoins en ressources supplémentaires et servent de base aux négociations. Les arbitrages tiennent compte de la disponibilité des ressources et des priorités du plan stratégique. Environ 80% du budget total part dans les facultés pour assurer les activités d'enseignement et de recherche.

Pour les besoins ponctuels ou conjoncturels qui sortent des processus budgétaires classiques, l'UNIL peut compter sur un Fonds de réserve et innovation doté de CHF 38 millions et de fonds de CHF 200 millions, dont une partie est sous la compétence décisionnelle de la Direction. Les facultés peuvent quant à elles reporter 2% de leur budget sur l'année suivante et gérer des fonds qu'elles ont pu générer par leurs propres activités. Ces marges de manœuvre sont bien utiles pour faire face à des situations imprévues, comme le besoin soudain en équipements informatiques pour répondre à la crise de Covid-19.

Toutes les pistes de diminution des dépenses ou d'augmentation des recettes n'ont pas encore été exploitées à leur plus haut potentiel. En plus du potentiel de mutualisation évoqué lors des entretiens, les expert-e-s suggèrent aussi de centraliser les contacts avec les alumni pour améliorer la levée de fonds pour des réalisations ponctuelles et spécifiques.

L'UNIL n'est pas propriétaire des bâtiments qu'elle occupe sur quatre sites (Dorigny, Bugnon, Epalinges et Sion). Elle gère par contre les bâtiments via son service Unibat. Un comité de pilotage des constructions universitaires comprenant un-e représentant-e de la DGES, un-e représentant-e de la Direction générale des immeubles et du patrimoine et un-e représentant-e de la Direction de l'UNIL gère les nouvelles constructions et les transformations importantes selon une planification des investissements sur la période 2020-2030. Pour des raisons institutionnelles, l'UNIL est toutefois confrontée à une certaine rigidité dans le processus de construction qui rend difficile de répondre aux besoins imprévisibles en matière d'espace.

Les ressources documentaires et informatiques, y compris les plateformes de formation, les infrastructures de laboratoires et le Centre sportif universitaire, sont également à mentionner ici. D'une manière générale, la situation des infrastructures semble donner satisfaction. Certain-e-s étudiant-e-s rencontré-e-s ont porté l'attention sur la multiplication des plateformes informatiques (Moodle, MyUnil et site de la faculté), qui est parfois source de confusion.

La question des ressources humaines est abordée dans les évaluations des facultés qui peuvent, sur une base objective, négocier avec la Direction des ressources supplémentaires. Le redéploiement des postes au sein des facultés est toutefois rendu difficile par la rigidité des structures et des plans d'études dans certaines facultés.

### *Conclusion*

L'UNIL dispose des ressources nécessaires pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques. Sa gestion financière est rigoureuse et transparente.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.1 comme entièrement atteint.

### *Pas de recommandation*

Standard 4.2: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

### *Description et analyse*

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel. Ces processus, régis par une série de directives, sont différents pour le personnel académique et pour le personnel administratif et technique.

Le personnel académique est évalué par une commission ad hoc sur la base de compétences en enseignement et en recherche, et sur l'adéquation du profil de la personne avec l'institution. Le recrutement du corps professoral comprend plusieurs étapes: le dossier de candidature, la leçon publique et l'entretien. La commission de présentation est composée en général de sept à 11 membres dont au moins un-e étudiant-e et quelques externes. Les dossiers des candidatures retenues sur la *Short List* sont soumis au Conseil de faculté puis transmis avec une proposition d'engagement du décanat à la Direction qui prend la décision finale.

Une série de dispositifs sont prévus pour l'évaluation du personnel académique, variables selon les types de contrat. Les modalités sont fixées dans des directives. Les enseignant-e-s-chercheur-e-s sont évalué-e-s tous les six ans (en fin de mandat) sur la base de leurs activités d'enseignement (y compris les résultats des EEE) et de leur production scientifique. Les éléments liés à l'administration, aux services et mandats et à l'intégration dans la vie institutionnelle peuvent aussi être examinés. Un entretien est fait avec au moins un membre du décanat et donne lieu à un bilan et à la validation du cahier des charges pour le mandat suivant. L'approche est formative et réflexive, conformément aux valeurs qui sous-tendent le système qualité de l'UNIL.

Des approches alternatives (par exemple évaluation par les pairs, évaluation collective dans une logique de complémentarité des profils et compétences au sein d'une équipe) et la mise en œuvre des recommandations de la Déclaration DORA mériteraient peut-être d'être étudiées.

Le recrutement du personnel administratif et technique (PAT) est également régi par une série de directives. Le Service des ressources humaines apporte un soutien et des outils pour faciliter l'engagement des bonnes personnes aux bonnes fonctions. Les cadres peuvent être soumis à une procédure d'*Assessment* pour évaluer leurs compétences et aptitudes. Les membres du PAT sont évalués chaque année par leur hiérarchie.

#### *Conclusion*

Le recrutement du personnel est transparent et offre les garanties souhaitées; des évaluations systématiques sont prévues pour l'ensemble du personnel.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.2 comme entièrement atteint.

#### *Pas de recommandation*

Standard 4.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

#### *Description et analyse*

Différentes mesures sont en place à l'UNIL pour soutenir le développement de carrière de l'ensemble du personnel. Le CSE occupe une place centrale dans le dispositif destiné au personnel académique. En plus de s'occuper de l'EEE, il offre un large éventail de prestations soutenant le développement professionnel des enseignant-e-s et la numérisation des enseignements via la nouvelle Cellule d'appui multimédia pour l'enseignement. Le CSE soutient l'innovation pédagogique depuis 2008 grâce à un fonds dédié. Il est par ailleurs actif dans le Réseau romand de conseil, formation et évaluation pour l'enseignement et coordonne le Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologie. Le CSE est un modèle du genre.

Le soutien aux chercheur-e-s, assuré dans les facultés par des consultant-e-s de recherche, porte sur de nombreux domaines comme le dépôt de projets, le financement de la recherche, l'*Open Science*, la valorisation ou l'éthique.

Le PAT bénéficie quant à lui de trois jours annuels de formation continue ou de perfectionnement professionnel. Des formations plus longues sont également possibles et font l'objet d'une convention d'objectifs et de financement. Les membres du PAT rencontrés

apprécient les possibilités de mobilité horizontale mais déplorent les limites à la promotion dues notamment au cadre légal, à la structure des salaires ou encore au plafond de verre.

La relève scientifique (doctorant-e-s, premier-e-s assistant-e-s et maîtres-assistant-e-s), qui constitue plus de la moitié des EPT, fait l'objet d'une attention toute particulière. Le plan stratégique pose comme objectif prioritaire de développer la politique de relève scientifique, avec deux mesures: 1) renforcer la qualité de l'encadrement scientifique des doctorant-e-s et post-doctorant-e-s; et 2) poursuivre l'accompagnement des doctorant-e-s et post-doctorant-e-s dans le choix et le développement de leur carrière.

Le Graduate Campus, créé en 2017, joue un rôle central pour l'atteinte de ces objectifs. Avec ici encore un large choix d'activités en français et en anglais, il soutient les doctorant-e-s et post-doctorant-e-s tout au long de leur parcours et les conseille sur les perspectives de carrière, y compris hors du monde académique, sachant qu'une large proportion des doctorant-e-s poursuit sa carrière en dehors des universités. Le référentiel des compétences des docteur-e-s élaboré en 2019 est l'un des exemples d'initiatives du Graduate Campus pour aider la relève scientifique à faire valoir ses compétences sur le marché de l'emploi.

Le Hub Entrepreneuriat et Innovation de l'UNIL permet aussi à celles et ceux qui le souhaitent d'acquérir des compétences liées à l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Si les prestations pour les doctorant-e-s sont nombreuses, elles ne semblent pas couvrir la variété de tous les besoins venant de facultés aux cultures très différentes. Selon certain-e-s des doctorant-e-s rencontré-e-s, les prestations du Graduate Campus sont peu ciblées sur la Faculté des lettres. Cette question de l'adéquation des prestations à la diversité des besoins méritera d'être adressée lors de l'évaluation des services concernés.

L'UNIL prend par ailleurs depuis quelques années des mesures au niveau institutionnel pour améliorer les conditions de travail des doctorant-e-s et en particulier la relation doctorant-e / superviseur-e. Une Charte du doctorat pose les principes généraux de la supervision et sert de base à la discussion entre les parties prenantes. Un suivi annuel des thèses sous forme de sondage électronique permet aux doctorant-e-s et aux superviseur-e-s de signaler des problèmes en toute confidentialité et d'obtenir de l'aide si besoin. Des formations sont proposées aux superviseur-e-s par le CSE pour les soutenir dans leur tâche d'encadrement. Un règlement du doctorat est en cours d'élaboration pour fixer les droits et devoirs des doctorant-e-s et des superviseur-e-s. Une commission consultative de la relève soutient la Direction dans la mise en œuvre de sa politique de la relève scientifique et évalue les mesures prises. Ces nombreuses initiatives, qui favorisent l'évolution d'un encadrement individuel vers un encadrement plus collectif pour sortir autant que possible de la relation de dépendance entre le ou la doctorant-e et son ou sa superviseur-e, sont extrêmement positives. Les associations rencontrées témoignent des effets positifs que ces évolutions montrent déjà.

La lourdeur des charges d'enseignement pour les assistant-e-s et le manque de postes stables constituent des points d'attention à l'UNIL comme ailleurs. Les pratiques en matière de décharge, d'organisation d'enseignement ou de charge d'enseignement pour des fonctions similaires semblent varier d'une faculté à l'autre. Les expert-e-s recommandent à l'UNIL d'assurer que les instruments en place ou en développement garantissent l'équité de traitement pour des fonctions similaires, tout en tenant compte des particularités disciplinaires. Un problème particulier se pose actuellement en raison du confinement lié à la crise de Covid-19. Les mesures mises en place ou à développer pour atténuer les effets du confinement sur la poursuite des activités de recherche par les titulaires de fonctions non stables (par exemple l'allongement des contrats) devra apporter des solutions équitables pour l'ensemble des personnes concernées.

### *Conclusion*

L'UNIL a développé un large éventail de mesures et prestations pour soutenir le développement de carrière de son personnel, en particulier académique. La relève scientifique bénéficie d'une attention particulière, avec une évolution très positive dans l'encadrement des doctorant-e-s. Il reste un point d'attention sur l'équité de traitement en matière de charge d'enseignement entre les assistant-e-s d'une faculté à l'autre.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.3 comme largement atteint.

### *Recommandation*

Assurer que les instruments en place ou en développement garantissent l'équité de traitement en matière de charge d'enseignement parmi les assistant-e-s, tout en tenant compte des particularités disciplinaires.

## **Domaine 5: Communication interne et externe**

Standard 5.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

### *Description et analyse*

L'UNIL fournit de réels efforts pour communiquer sur le système qualité, son approche systémique, sa cohérence et ses valeurs. Le site Internet est complet et bien structuré; les processus y sont bien décrits, et les résultats des évaluations y sont publiés sous forme de synthèses. Des fiches décrivent sommairement et de manière très pédagogique chacun des 11 processus. Il en ressort une grande lisibilité du système qualité. Le système qualité est porté et incarné par la Direction; la rectrice est personnellement présente lors du lancement des évaluations des facultés, des cursus et des services. Les résultats des évaluations précédentes sont systématiquement communiqués lors de ces séances.

Un concept de communication a été élaboré en étroite collaboration avec le Service de communication et d'audiovisuel (Unicom). Un plan de communication, qui prévoit notamment des campagnes d'affichage et une présence sur les réseaux sociaux, a débuté avec la procédure d'accréditation. Les étudiant-e-s ont été consulté-e-s afin d'éviter autant que possible l'usage d'un «jargon qualité». Les facultés communiquent également selon leurs propres canaux lors des évaluations qui les concernent.

Le CSE communique abondamment sur l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE, voir aussi standard 3.2), tant vers les enseignant-e-s que vers les étudiant-e-s, y compris avec des affiches dans les salles de classes. Le retour aux étudiant-e-s sur les résultats des évaluations est du ressort des enseignant-e-s. Il n'est toutefois pas systématique. Dans le processus en vigueur actuellement, «les enseignant-e-s sont incité-e-s à informer et à discuter des résultats et des mesures envisagées avec leurs étudiant-e-s».

Le nouveau dispositif, qui est sur le point d'être mis en œuvre, ne semble pas prévoir d'appel plus ferme. Selon le rapport de 2019 sur l'évolution du dispositif de l'EEE, p. 3, «la Commission de l'enseignement a souligné l'importance du contact entre enseignant-e-s et étudiant-e-s au sujet de l'évaluation de l'enseignement qui doit être conservé et privilégié, y compris dans les retours aux étudiant-e-s. A ce sujet, il est proposé que le retour aux étudiant-e-s demeure sous la responsabilité des enseignant-e-s qui sont incités à réaliser l'évaluation de leurs

enseignements plus tôt dans le semestre (afin de disposer des résultats) et que les enseignant-e-s s'engagent à faire un retour sous la forme qu'ils ou elles auront choisi.» Et parmi les propositions adressées à la Direction, «le CSE enverrait un e-mail chaque semestre aux enseignant-e-s et assistant-e-s afin de les informer que (...) un retour sur les résultats de l'évaluation de leur enseignement doit être effectué auprès de leurs étudiant-e-s» (ibid, p. 5). Les expert-e-s partagent l'avis que le retour des résultats de l'EEE auprès des étudiant-e-s doit être du ressort de l'enseignant-e selon des modalités de son choix. Cependant, ils invitent l'UNIL à être plus ferme sur le sujet et à s'assurer que ces retours ont bien lieu, comme partie intégrante et indispensable du processus.

### *Conclusion*

L'UNIL déploie de réels efforts pour communiquer sur son concept qualité, ses processus et les résultats qu'ils génèrent. Un point d'attention demeure sur le retour auprès des étudiant-e-s des résultats de l'EEE, qui n'est pas systématique.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.1 comme largement atteint.

### *Recommandation*

S'assurer que les étudiant-e-s sont informé-e-s des résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE).

Standard 5.2: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

### *Description et analyse*

Toutes les formations sont présentées de manière complète, objective et facile d'accès sur le site Internet de l'UNIL, en français et en anglais. Les pages dédiées comprennent systématiquement des informations sur le grade décerné, le nombre de crédits ECTS, la durée, la langue d'enseignement, le délai d'inscription, avec un renvoi vers des informations complémentaires, notamment le plan d'études, les masters possibles après le bachelor ou les perspectives professionnelles après le master. Les possibilités d'étude à temps partiel sont indiquées le cas échéant. Les prérequis (pour les bachelors) et les conditions d'admission (pour les masters) sont précisés quand applicables. Des supports visuels (brochures, prospectus) et digitaux (vidéos sur le site Internet et la chaîne YouTube de l'UNIL) sont également disponibles. Chaque formation est incarnée par le portrait d'un-e étudiant-e sur la page Internet dédiée. Une charte précise la répartition des rôles entre les facultés et les services centraux en matière de communication sur les offres d'enseignement. Des canevas communs assurent une cohérence institutionnelle.

Les informations à destination des futur-e-s étudiant-e-s passent aussi par des actions de type «Journée découverte» pour les gymnasien-ne-s ou «Journée des masters» pour les étudiant-e-s en bachelor. Le Service d'orientation et carrières (SOC) propose par ailleurs du conseil individuel pour aider les étudiant-e-s à faire le bon choix d'études.

Les activités de recherche sont mises en avant tant pour le public averti que pour un public plus large via plusieurs outils de communication: Internet, réseaux sociaux, chaîne YouTube, magazines, newsletters, etc. La politique en matière d'*Open Science* permet un accès toujours plus large aux publications scientifiques (*Open Access*) et aux données primaires de recherche

(*Open Research Data*). Le nombre de publications disponibles sur le serveur institutionnel SERVAL est en constante augmentation.

La vulgarisation scientifique à destination du large public se fait également via une variété de canaux. A souligner les fameux «Mystères de l'UNIL», qui permettent aux enfants et à leurs familles de découvrir, pendant des portes ouvertes de quatre jours, les activités de recherche de l'UNIL au travers d'ateliers ludiques et didactiques. Le Service Culture et Médiation scientifique s'attache par ailleurs à promouvoir les échanges entre artistes, scientifiques, communauté universitaire et citoyen-ne-s à travers une série d'activités sur le campus et hors les murs.

Depuis 2007, divers programmes et mécanismes de financement ont été mis en place à l'interface entre la recherche et la société. De plus, le CoLaboratoire soutient la Direction et les facultés depuis 2019 pour promouvoir de son côté la recherche-action impliquant les citoyen-ne-s et les représentant-e-s de la société civile. Ces initiatives contribuent à atteindre l'objectif fixé dans le plan stratégique de «Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société».

#### *Conclusion*

L'UNIL fournit une information complète, objective et facile d'accès sur ses offres de formations. Elle communique largement sur ses activités de recherche pour tous types de publics. Un soin particulier est apporté à la vulgarisation et la médiation scientifique.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.2 comme entièrement atteint.

*Pas de recommandation*

## **5 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité**

Le groupe d'experts a pris connaissance du bilan global de l'autoévaluation de l'UNIL (forces et faiblesses) ainsi que du plan d'action pour le développement du système d'assurance de la qualité (RAE, pp. 101-107). Ce plan reprend sous forme d'objectifs la plupart des éléments de développement identifiés par l'UNIL dans l'autoévaluation des standards de qualité. Des mesures sont prévues pour chaque objectif. Les expert-e-s encouragent l'UNIL à mettre en œuvre ces mesures de développement.

D'une manière générale, les expert-e-s souhaitent souligner la maturité et la robustesse du système qualité de l'UNIL, objet principal de l'accréditation institutionnelle, qui permet sans aucun doute d'assurer et de développer la qualité des activités de l'UNIL sur le long terme. Les recommandations visent à renforcer encore le système qualité de l'UNIL dans une logique d'amélioration continue.

Quelques points forts et pistes d'amélioration sont à souligner, sans toutefois viser l'exhaustivité. Pour l'ensemble des éléments soulevés par les expert-e-s dans leurs analyses, voir le chapitre 4 du présent rapport.

#### *Points forts*

- Un système qualité complet et dynamique qui couvre, avec les 11 processus qui en forment le cœur, l'essentiel des activités de l'UNIL

- L’accent fort sur l’approche formative et réflexive plutôt que normative en matière de processus qualité et sur le principe du *Fitness for Purpose*
- La logique systémique qui articule les différents processus qualité entre eux
- L’articulation entre les évaluations et les objectifs stratégiques de l’institution
- La grande adhésion des parties prenantes au système qualité et la reconnaissance de la plus-value des évaluations pour la conduite stratégique et le développement de l’institution
- Les nombreux tableaux de bord à disposition qui facilitent le pilotage par la donnée
- Une culture du dialogue et de la participation réellement vécue
- Des représentant-e-s étudiant-e-s qui se sentent entendu-e-s et force de proposition
- Un engagement remarquable en matière de durabilité
- Les nombreuses initiatives en matière d’égalité des chances
- L’amélioration des conditions de travail des doctorant-e-s, en particulier le passage d’un encadrement individuel vers un encadrement plus collectif
- L’évolution du dispositif en matière d’intégrité académique

#### *Pistes d’amélioration*

- Le renforcement de la capacité de veille prospective au niveau institutionnel
- Le partage d’expérience et de bonnes pratiques entre les facultés et entre facultés et services centraux
- L’innovation en matière d’assurance qualité et l’expertise qualité au service du développement stratégique
- Une meilleure couverture des enseignements évalués et le retour des résultats d’EEE vers les étudiant-e-s
- La prise en compte de la formation continue dans les évaluations de cursus et/ou de facultés dans une logique de LLL
- La diversité et la représentativité dans le cadre de la participation
- La valorisation de l’engagement participatif et associatif
- Le monitoring en matière de durabilité afin d’y intégrer la recherche et l’enseignement
- La promotion des femmes au sein du corps professoral et des fonctions dirigeantes
- La stratégie d’internationalisation en lien avec le développement stratégique de l’institution
- L’articulation entre les centres interdisciplinaires et les objectifs du plan stratégique
- L’équité de traitement pour les fonctions similaires dans les différentes facultés

## **6 Recommandations pour le développement futur du système d’assurance de la qualité**

Afin de renforcer encore sa capacité à anticiper les grands enjeux, structurer la veille prospective au niveau institutionnel en y intégrant les parties prenantes externes. (1.2)

Poursuivre les efforts de partage d’expérience et de bonnes pratiques, entre les facultés elles-mêmes mais aussi entre les facultés et les services centraux. (1.3)

Poursuivre les efforts visant à alléger les processus qualité, y compris en explorant des approches innovantes. (1.4)

Analyser la participation sous l'angle de la diversité et de la représentativité afin de dégager, si besoin est, des pistes d'amélioration. (2.3)

Faire un état des lieux des pratiques en matière de valorisation de l'engagement participatif et associatif afin de dégager des bonnes pratiques et pistes d'actions, notamment au niveau de la valorisation des compétences développées dans ce cadre. (2.3)

Etablir un document stratégique couvrant les différentes dimensions de la durabilité afin de rendre plus lisible la cohérence des actions entreprises pour mettre en œuvre les objectifs du plan stratégique pluriannuel. (2.4)

Adopter une posture plus volontariste en matière de recrutement des femmes aux fonctions professorales et dirigeantes, tant au niveau de l'institution que des facultés où les femmes sont encore minoritaires, et généraliser autant que possible les bonnes pratiques en matière de promotion des carrières féminines aux facultés dont les fonctions académiques et dirigeantes sont peu féminisées. (2.5)

Aligner de manière plus explicite la création de nouveaux centres et l'orientation des centres interdisciplinaires existants avec le plan stratégique de l'UNIL. (3.1)

Examiner la pertinence d'une meilleure prise en compte de la formation continue dans les dispositifs d'évaluation des cursus et/ou des facultés afin d'adresser la question du *Life Long Learning*. (3.2)

Actualiser la stratégie d'internationalisation pour les cinq à 10 prochaines années en tenant compte des nouveaux enjeux – en particulier l'enseignement à l'ère du numérique – et des priorités stratégiques de l'UNIL, notamment la durabilité. (3.3)

Assurer que les instruments en place ou en développement garantissent l'équité de traitement en matière de charge d'enseignement parmi les assistant-e-s, tout en tenant compte des particularités disciplinaires. (4.3)

S'assurer que les étudiant-e-s sont informé-e-s des résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE). (5.1)

## **7 Recommandation d'accréditation du groupe d'experts**

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Lausanne du 30 septembre 2020 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 15 au 17 décembre 2020, le groupe d'experts propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'Université de Lausanne (UNIL) sans conditions.



## **Section D**

### **Prise de position de l'Université de Lausanne**

08 avril 2021



AAQ  
Dr. Christoph Grolimund  
Directeur  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

Lausanne, le 8 avril 2021

**Accréditation institutionnelle selon la LEHE : Prise de position de l'UNIL sur le rapport d'expertise**

Monsieur le Directeur, cher Monsieur,

Nous tenons à remercier les expert·e·s, Prof. Dr. iur. Schwarzenegger, Prof. em. Kotler, Prof. Dr. Breu, M. Csonka et en particulier la *peer leader*, Dr. Le Fort, qui ont pris le temps d'étudier et d'appréhender l'organisation de l'Université de Lausanne (UNIL) et de son système d'assurance Qualité. Nous avons regretté que leur "visite" n'ait pu avoir lieu qu'en ligne, nous aurions eu du plaisir à leur faire visiter notre magnifique campus et surtout à échanger en personne. Malgré les circonstances très particulières, les expert·e·s ont non seulement pu comprendre l'esprit et les processus qui composent notre système d'assurance Qualité, qui repose sur les principes de l'auto-évaluation et de la participation, mais ont aussi fourni à notre université des pistes de développement très intéressantes.

Ci-dessous, nous fournissons quelques précisions et indiquons brièvement comment nous pensons dans les années à venir explorer les pistes d'amélioration fournies par les expert·e·s dans leur rapport (Rapport des experts, cf. pp. 30-31).

**Domaine 1 : Stratégie d'assurance Qualité**

- « *Afin de renforcer encore sa capacité à anticiper les grands enjeux, structurer la veille prospective au niveau institutionnel en y intégrant les parties prenantes externes. (1.2)* »

Nous allons examiner la faisabilité de cette intéressante proposition de structuration d'une veille stratégique incorporant des parties prenantes externes à l'Institution. Le cas échéant, sa composition (pertinence de l'inclusion de différentes catégories de personnes comme des alumni, des membres de faitières représentatives de la

société, des gymnasien·ne·s, etc.) et les thématiques qui y seraient abordées seront également à étudier.

- « *Poursuivre les efforts de partage d'expérience et de bonnes pratiques, entre les facultés elles-mêmes, mais aussi entre les facultés et les services centraux. (1.3)* »

Cette recommandation s'inscrit bien dans l'esprit du système d'assurance Qualité de l'UNIL, et dans le prolongement des objectifs de développement en cours.

La Direction a mis en place depuis quelques années la participation de chef·fe·s de service à la retraite annuelle entre la Direction et les Doyen·ne·s ainsi que, ponctuellement, lors des séances régulières qui rassemblent les Doyen·ne·s et les membres de la Direction. L'utilité évidente de ces points de rencontre (échange d'informations, augmentation de la compréhension mutuelle, échange de bonnes pratiques) et la satisfaction des parties prenantes a encouragé la Direction à continuer dans cette voie, tout en privilégiant au maximum les séances déjà existantes. C'est ainsi que des rencontres régulières entre administratrices et administrateurs de facultés, et chef·fe·s de service ont été mises en place depuis l'automne 2020. Une autre piste est d'inciter les décanats des facultés à inviter des membres de direction de services dans le cadre de leur séance hebdomadaire.

- « *Poursuivre les efforts visant à alléger les processus qualité, y compris en explorant des approches innovantes. (1.4)* »

Nous sommes en accord avec cette recommandation qui entre en résonance avec les efforts de l'UNIL en ce sens. L'ouverture aux initiatives *bottom-up* fait partie de l'ADN de nos processus Qualité. Cela a par exemple permis d'ouvrir une piste de réflexion portant sur un allègement de l'évaluation périodique au profit d'une démarche plus en continu comprenant notamment le suivi de certains indicateurs disponibles en temps réel. En parallèle, l'attention aux pratiques d'évaluations menées dans d'autres Hautes écoles sera augmentée.

## **Domaine 2 : Gouvernance**

- « *Analyser la participation sous l'angle de la diversité et de la représentativité afin de dégager, si besoin est, des pistes d'amélioration. (2.3)* »

Cette question est une préoccupation constante de la Direction et des facultés, qui s'assurent déjà de la diversité de la représentation dans l'ensemble de leurs processus et structures internes (règle de la représentation par corps et par faculté, attention à la répartition femmes-hommes, notamment). Toutefois, plusieurs pistes de réflexion sont en cours pour encore améliorer cette diversité, notamment en instaurant une limitation systématique de la durée et du nombre de mandats dans les commissions afin de favoriser le tournus et la diversité.

- *« Faire un état des lieux des pratiques en matière de valorisation de l'engagement participatif et associatif afin de dégager des bonnes pratiques et pistes d'actions, notamment au niveau de la valorisation des compétences développées dans ce cadre. (2.3) »*

Cette question est également une préoccupation de la Direction et des facultés et s'inscrit dans un même effort que la recommandation précédente. Il s'agira de débiter par une analyse des pratiques actuelles dans les commissions existantes des différents niveaux (Direction, facultés) afin d'identifier des bonnes pratiques, de les compléter au besoin, puis de les généraliser.

- *« Établir un document stratégique couvrant les différentes dimensions de la durabilité afin de rendre plus lisible la cohérence des actions entreprises pour mettre en œuvre les objectifs du plan stratégique pluriannuel. (2.4) »*

Une initiative de ce type est en cours d'étude au sein du Dicastère Durabilité et Campus qui planche sur un « plan climat ». Cette proposition sera soumise à la prochaine Direction, qui prend ses fonctions en août 2021.

- *« Adopter une posture plus volontariste en matière de recrutement des femmes aux fonctions professorales et dirigeantes, tant au niveau de l'institution que des facultés où les femmes sont encore minoritaires, et généraliser autant que possible les bonnes pratiques en matière de promotion des carrières féminines aux facultés dont les fonctions académiques et dirigeantes sont peu féminisées. (2.5) »*

Le Renforcement de la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite est un des grands points d'attention de la Direction. Il s'agit d'un problème complexe auquel, comme souligné par les experts, toutes les Hautes écoles suisses sont confrontées. Toutefois, l'évolution, même si beaucoup trop lente, est positive. Il est clair qu'il faudra poursuivre les efforts de sensibilisation et de surveillance des nouveaux engagements pendant encore de nombreuses années.

### **Domaine 3 : Enseignement, recherche et prestations de services**

- *« Aligner de manière plus explicite la création de nouveaux centres et l'orientation des centres interdisciplinaires existants avec le plan stratégique de l'UNIL. (3.1) »*

Le Plan stratégique de l'UNIL prévoit le développement de l'interdisciplinarité. Les centres interdisciplinaires de recherche stratégiques de la Direction de l'UNIL (CIR) répondent donc à cet objectif. Cependant, l'alignement de chaque centre individuel avec le plan stratégique institutionnel pourrait être plus clairement explicité. La rédaction du prochain plan stratégique offrira l'occasion de le faire. De plus, un processus d'évaluation des CIR se met en place. Un guide sur l'évaluation des CIR a été adopté en décembre 2020 et une première évaluation pilote va débiter prochainement. L'insertion de ce nouveau processus d'évaluation sur le site internet de la culture Qualité de l'UNIL aidera à visibiliser que « L'objectif principal de ces CIR est de fédérer des expertises autour de thématiques d'actualité en phase avec

la société, avec les objectifs du plan d'intentions de la Direction de l'UNIL ainsi qu'avec les intérêts de la faculté / dicastère-hôte » (guide, p.1)

- « *Examiner la pertinence d'une meilleure prise en compte de la formation continue dans les dispositifs d'évaluation des cursus et/ou des facultés afin d'adresser la question du Life Long Learning. (3.2) »*

Le pilotage général de la formation continue ne se situant pas au niveau des facultés, nous estimons que cet aspect ne peut être ajouté aux évaluations de facultés, ni de cursus. Toutefois, nous rappelons que L'UNIL est fortement attachée à un apprentissage tout au long de la vie et à la qualité des formations données dans ce cadre. Nous en avons d'ailleurs fait un des objectifs du Plan stratégique 2017-2022 : « 3.2 Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active ». Cet objectif se penche plus particulièrement sur les contenus de ces formations, mais également sur les méthodes pédagogiques innovantes qui y sont associées ainsi que sur les formats de ces formations, tout ceci dans le but de les rendre plus souples et adaptables à des trajectoires de formation non linéaires. Par exemple, des formations destinées aux enseignant·e·s des gymnases vaudois ont été développées dans le but de faciliter l'enseignement des enjeux du numérique à leurs élèves. Nous allons ainsi continuer à porter notre attention sur le développement et l'évaluation de ces formations continues.

- « *Actualiser la stratégie d'internationalisation pour les cinq à 10 prochaines années en tenant compte des nouveaux enjeux – en particulier l'enseignement à l'ère du numérique – et des priorités stratégiques de l'UNIL, notamment la durabilité. (3.3) »*

L'UNIL est attentive à ces différents aspects et plusieurs axes de réflexion sont en cours. On peut citer par exemple le développement du numérique dans l'enseignement, avec notamment des réflexions autour de *Collaborative online international Learning*, ou encore le lancement d'un projet pilote à la rentrée 2021 afin de soutenir des enseignant·e·s dans la mise en place d'enseignements intégrant des *virtual exchange*, avec un soutien financier du Service des relations internationales et un soutien pédagogique du Centre de soutien à l'enseignement. Il est à noter que les développements en matière de numérique, que ce soit dans l'enseignement ou de manière plus globale au sein de toutes les activités de l'UNIL, ne se font pas sans une attention à l'aspect de durabilité. L'UNIL s'est dotée fin 2019 déjà d'une stratégie numérique qui prévoit l'intégration des principes de durabilité dans l'ensemble des développements numériques.

Le lien entre durabilité et internationalisation fait également l'objet de réflexions. Plusieurs objets sont à l'étude actuellement au sein du Dicastère Durabilité et Campus, dont notamment la mise sur pied d'une stratégie pour réduire l'empreinte carbone liée à la mobilité professionnelle. L'UNIL participe d'ailleurs au *Swiss network for sustainable business travel* qui regroupe toutes les universités suisses autour de cette thématique.

#### Domaine 4 : Ressources

- « Assurer que les instruments en place ou en développement garantissent l'équité de traitement en matière de charge d'enseignement parmi les assistant-e-s, tout en tenant compte des particularités disciplinaires. (4.3) »

La Direction est très sensible à cet aspect, qui ne peut cependant être traité que dans le périmètre facultaire. La Direction demandera aux facultés de continuer et de renforcer leurs efforts pour assurer une équité dans la définition des cahiers des charges des assistant-e-s et dans l'application de ces cahiers des charges.

#### Domaine 5 : Communication interne et externe

- « S'assurer que les étudiant-e-s sont informé-e-s des résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s (EEE). (5.1) »

La directive pour la mise en pratique du nouveau dispositif de l'EEE va entrer en vigueur sous peu. La communication des résultats aux étudiant-e-s fait l'objet d'un article propre et sera désormais officiellement exigée. Le respect de cette exigence sera vérifié dans les rapports périodiques d'activité des enseignant-e-s. Les dernières évolutions vont ainsi dans le sens de la recommandation des expert-e-s. Nous évaluerons l'efficacité de ces nouvelles mesures au cours des années à venir.

Finalement, nous tenons à réitérer nos remerciements aux expert-e-s pour leurs apports stimulants à l'évolution du système d'assurance Qualité de notre Institution.

Nous restons à disposition pour tout renseignement complémentaire et vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, cher Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs,



Nouria Hernandez  
Rectrice

Copies :

Mme Petra Lauk, responsable de formation accréditation institutionnelle  
M. Berchtold von Steiger, responsable de projet

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

