



organ für akkreditierung und qualitätssicherung  
der schweizerischen hochschulen

organe d'accréditation et d'assurance qualité  
des hautes écoles suisses

organo di accreditamento e di garanzia della  
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

swiss center of accreditation and  
quality assurance in higher education

# Quality Audit 2013/14 Université de Lausanne

Rapport d'évaluation externe | 30.05.2014



## Avant propos

Les audits de la qualité constituent la condition formelle préalable pour le maintien du droit aux subventions des universités cantonales, c'est à dire le droit de recevoir les subventions fédérales selon la loi sur l'aide aux universités.

Sous l'appellation « Quality Audits 2013/14 », l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles (OAQ) a mené sur mandat du Département compétent un troisième cycle d'audits de la qualité des universités suisses.

Les Directives pour l'assurance qualité de la Conférence universitaire suisse (CUS), qui définissent à l'aide de sept standards de qualité les exigences minimales requises des systèmes d'assurance qualité, servent de base aux audits de la qualité. Afin de tenir compte des différentes orientations des hautes écoles universitaires et des différentes structures qui reflètent le développement historique de chaque institution, ces standards sont délibérément formulés de façon ouverte. Ils permettent de savoir si une haute école universitaire présente et exploite un système d'assurance qualité. De par leur caractère générique, ils conviennent moins pour évaluer ledit système de manière détaillée.

Pour les audits de la qualité 2013/14, l'OAQ a développé avec le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses dix-sept critères de qualité qui précisent les sept standards de qualité. Les groupes d'experts ont été pour la première fois lors de ce cycle d'audits 2013/14 invités à évaluer les critères de qualité comme « atteints », « partiellement atteints » ou « pas atteints ». Un système d'évaluation à trois niveaux doit nécessairement rester approximatif. Il sert toutefois de point de repère pour les hautes écoles universitaires en vue de l'accréditation institutionnelle selon loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.

De par la précision des standards de qualité en critères de qualité, sur lesquels se fonde l'audit de la qualité 2013/14, une comparaison directe avec les audits de la qualité 2007/08 n'est pas possible.

Les rapports des groupes d'experts présentent un instantané en regard de l'assurance qualité des universités cantonales, de l'EPFL et de l'ETHZ (qui se soumettent également aux audits) : ils donnent un aperçu du système d'assurance qualité des hautes écoles universitaires et une appréciation sommaire du système d'assurance qualité eu égard aux standards des Directives pour l'assurance qualité. Les rapports ne permettent pas de comparaison qualitative ou quantitative entre les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles universitaires.



Dr. Christoph Grolimund

Directeur OAQ

**Contenu**

1 Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Lausanne ..... 1

2 Procédure ..... 2

    2.1 Panel d'experts ..... 2

    2.2 Calendrier ..... 2

    2.3 Rapport d'auto-évaluation ..... 2

    2.4 Pré-visite et visite ..... 3

    2.5 Rapport des experts ..... 3

    2.6 Prise de position de l'Université de Lausanne ..... 4

3 Université de Lausanne ..... 4

4 Evaluation externe ..... 5

    4.1 Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08 ..... 5

    4.2 Système d'assurance qualité de l'Université de Lausanne ..... 6

    4.3 Mise en œuvre au niveau des filières d'études ..... 7

    4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14 ..... 7

    4.5 Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale ..... 27

5 Annexes ..... 29

o a o

## 1 Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Lausanne

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) examine régulièrement le droit des universités publiques suisses de conserver les aides financières fédérales selon la loi sur l'aide aux universités (LAU)<sup>1</sup>.

Le présent rapport résulte de la procédure que l'OAQ a menée à l'Université de Lausanne (ci-après UNIL) dans le cadre de l'audit de la qualité 2013/14 et présente l'avis des expert.e.s relatif à l'examen de la conformité aux critères de qualité qui, avec les recommandations, entend contribuer au développement de l'assurance qualité à l'UNIL.

Le panel d'experts mandatés par l'OAQ pour examiner le système d'assurance qualité de l'UNIL conclut à l'issue de la visite sur place que des 17 critères de qualité, seul un est partiellement atteint ; les 16 autres sont atteints. Le critère de qualité partiellement atteint concerne le domaine 6 : communication interne et externe.

En regard des standards de qualité des Directives pour l'assurance qualité de la CUS,<sup>2</sup> cela signifie que les standards CUS 1 à 6 sont atteints et que le standard 7 est partiellement atteint.<sup>3</sup>

L'Université de Lausanne remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 3 des Directives de la CUS.

Le panel d'experts mandatés par l'OAQ conclut également que le système d'assurance qualité est mis en œuvre au niveau des filières d'études avec des processus appropriés. L'Université de Lausanne remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 4 des Directives de la CUS.

---

<sup>1</sup> Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU). RS 414.20. L'art. 6 des Directives du 10 décembre 2002 relatives à la procédure de reconnaissance du droit aux subventions selon la LAU prévoit un examen des universités tous les quatre ans par l'OAQ.

<sup>2</sup> Directives du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses. Conférence universitaire suisse. RS 414.205.2.

<sup>3</sup> Les critères de qualité utilisés pour la procédure d'audit de la qualité 2013/14 ont été élaborés par le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) sur la base des standards de qualité de la CUS qui constituent la base directe et contraignante pour les audits (voir « Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012 », page 5. OAQ). Les critères de qualité du Réseau Qualité intègrent tous les éléments des standards de qualité de la CUS, en les organisant différemment. Le tableau de concordance entre les critères de qualité du Réseau Qualité et les standards de qualité de la CUS se trouve en annexe du présent document.

## 2 Procédure

En décembre 2011, le SEFRI a mandaté l'OAQ pour préparer et conduire le cycle des audits de la qualité 2013/14.

Le 30 janvier 2013 s'est tenue à l'UNIL la séance d'ouverture de la procédure. L'UNIL a ensuite préparé son rapport d'auto-évaluation pendant que l'OAQ composait le panel d'experts.

La préparation de la visite sur place s'est déroulée le 4 novembre 2013 et la visite a eu lieu du 2 au 4 décembre 2013

### 2.1 Panel d'experts

Un panel de cinq expert.e.s a été composé à partir d'une liste d'une vingtaine de noms correspondant au profil de l'institution tel qu'il a été discuté avec l'UNIL et approuvée le 26 février 2013 par le Conseil scientifique de l'OAQ.

Le panel se compose comme suit :

- *Prof. Dr. Vincent Wertz, vice recteur enseignement à l'Université catholique de Louvain (peer leader)*
- *Tatiana Armuna, étudiante à l'Université de Fribourg*
- *Prof. Dr. Isabelle Perroteau, vice directrice à l'enseignement et à la qualité du Département des Sciences Cliniques et Biologiques à l'Université de Turin*
- *Prof. Dr. Patricia Pol, responsable des affaires européennes et internationales à l'AERES*
- *Lewis Purser, directeur des affaires académiques à l'Irish Universities Association*

### 2.2 Calendrier

La procédure s'est déroulée selon le calendrier prévu :

30.01.2013	Séance d'ouverture à l'UNIL
03.09.2013	Séance de préparation de la visite des expert.e.s
23.09.2013	Remise du rapport d'auto-évaluation
04.11.2013	Préparation de la visite sur place par le panel d'experts
04.11.2013	Préparation de la visite sur place avec l'UNIL
02-04.12.2013	Visite sur place
31.01.2014	Version provisoire du rapport d'évaluation externe
26.02.2014	Prise de position de l'UNIL
15.03.2014	Version définitive du rapport d'évaluation externe
21.05.2014	Acceptation par le Conseil scientifique de l'OAQ
31.05.2014	Distribution à l'UNIL, au canton, au SEFRI et à la CUS

### 2.3 Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation contient toutes les données nécessaires à l'évaluation par le panel d'experts du système d'assurance qualité de l'UNIL, en particulier l'évaluation de la conformité aux critères de qualité. Le document a été élaboré par un Comité de pilotage représentant les différentes institutions, facultés et corps qui constituent l'UNIL et adopté par la Direction.

Les expert.e.s ont trouvé le document d'une excellente qualité et complet avec des analyses qui auraient encore gagné à développer plus avant les forces et faiblesses, voire les opportunités et menaces bien que ce ne soit pas dans le canevas proposé par l'OAQ. Il constitue une excellente base pour la visite sur place et l'élaboration du présent rapport d'évaluation externe.

#### **2.4 Pré-visite et visite**

La préparation de la visite sur place par le panel d'experts s'est déroulée à Lausanne le 4 novembre 2013. Dans une première partie, l'OAQ a présenté les spécificités du paysage universitaire suisse et le vice recteur Qualité et Ressources humaines de l'UNIL, les spécificités de son institution. Les expert.e.s ont ainsi eu l'occasion de clarifier l'un ou l'autre point relatif au contexte de la procédure.

La deuxième partie, introduite par un rappel des principes de base et objectifs de l'audit de la qualité, était consacrée à une première analyse par le panel d'experts du rapport d'auto-évaluation et à la préparation de la visite sur place.

La préparation de la visite sur place avec l'UNIL s'est également déroulée le 4 novembre 2013. Vincent Wertz (peer leader) et Patricia Pol (membre du panel de l'audit de la qualité 2007/08) ont rencontré Dominique Arlettaz et Jacques Lanarès, respectivement recteur et le vice recteur Qualité et Ressources humaines de l'UNIL, afin d'échanger sur les attentes mutuelles et de discuter les éventuelles questions en suspens. Les deux membres du panel d'experts ont ensuite rencontré le Comité de pilotage afin de finaliser le programme de visite.

La visite sur place du panel d'experts s'est déroulée à l'UNIL du 2 au 4 décembre 2013 (2.5 jours). Les expert.e.s ont rencontré des représentant.e.s des groupes d'intérêts suivants : Direction, comité de pilotage, instances politiques, corps étudiantin associatif, corps étudiantin non associatif, assurance qualité, direction des facultés, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève, égalité des chances, services et administration et communication.

Les échanges se sont tous déroulés dans un climat de confiance et d'ouverture. Ils ont fourni au panel d'experts un complément précieux d'informations.

De façon générale, la collaboration entre l'OAQ, l'UNIL et les expert.e.s s'est toujours déroulée de manière extrêmement positive et constructive.

#### **2.5 Rapport des experts**

Le rapport des expert.e.s est intégré au présent document sous le chapitre 4. Il comprend une évaluation des recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08, du système d'assurance qualité de l'UNIL, de sa mise en œuvre au niveau des filières d'études et surtout des critères de qualité de l'audit 2013/14. Il se termine par un profil des points forts et des points faibles et par une évaluation globale du système d'assurance qualité de l'Université de Lausanne.

Pour chaque critère de qualité, le panel d'experts fournit une analyse et conclut si le critère est atteint, partiellement atteint, ou pas atteint. Le panel d'experts émet à divers endroits des recommandations ou des suggestions en vue de l'amélioration de la qualité des processus de l'UNIL. Le rapport des expert.e.s est le fruit d'un consensus.

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

L'UNIL a été invitée à prendre position sur une version précédente du rapport d'évaluation externe. Elle a souligné le caractère précis, clair et complet du document, ainsi que la façon impressionnante dont le panel d'experts s'est approprié l'approche qualité de l'institution. Si elle souscrit volontiers aux analyses du panel d'experts, elle a tenu toutefois à préciser les principes et valeurs, ainsi que quelques modalités de mise en œuvre de l'évaluation de l'enseignement par les étudiant.e.s (EEE), un élément important du système d'assurance qualité largement commenté par les expert.e.s. L'UNIL a aussi profité de la possibilité qui lui était offerte de réagir au rapport d'évaluation externe pour apporter quelques précisions ou informations complémentaires. Les expert.e.s ont apprécié les compléments d'informations livrés par l'UNIL. Ils ont complété le rapport là où nécessaire et révisé leur appréciation du critère de qualité 3.1 relatif à l'évaluation des activités d'enseignement.

## 3 Université de Lausanne

Créée en 1537, Université depuis 1890, l'UNIL est une institution de droit public régie par la Loi cantonale sur l'Université de Lausanne (LUL) du canton de Vaud, son autorité de tutelle. L'UNIL jouit depuis 2005 d'une autonomie qui lui permet de régler son organisation, de décider de son offre de formation, de gérer ses finances et son personnel. Un Plan stratégique pluriannuel négocié entre l'UNIL et l'Etat de Vaud encadre cette autonomie.

La Direction de l'UNIL se compose d'un recteur, d'un secrétaire général et de cinq vices rectrices et vices recteurs se répartissant les dicastères suivants : Enseignement et Affaires étudiantes ; Recherches et Relations internationales ; Relève académique et Diversité ; Qualité et Ressources humaines ; Durabilité et Campus. Le vice recteur Qualité et Ressources humaines est en place depuis septembre 2006.

Depuis les années 2000, l'UNIL renforce son positionnement sur la scène régionale et nationale avec des transferts de disciplines vers d'autres institutions afin de se concentrer sur « L'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social ». L'UNIL compte aujourd'hui 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.

Le corps étudiantin compte quelques 13'000 personnes, avec une augmentation marquée depuis 2006, dont environ 25% proviennent de l'étranger. L'encadrement en personnel académique, administratif et technique est d'environ 2800 équivalents plein temps. Un tiers du personnel académique vient de l'étranger.

L'UNIL est financée à quelque 55% par l'Etat de Vaud, 15,5% par la Confédération, 11% par les autres cantons et 5,5% par le Fonds national suisse - le reste du financement provient de la recherche européenne, de fonds de tiers, des étudiant.e.s et de la formation continue - pour un budget annuel ordinaire d'environ 420 millions de CHF.



## 4 Evaluation externe

### 4.1 Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08

Les recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08 ont largement été prises en compte et suivies de mesures concrètes. En effet, en ce qui concerne :

- la politique et l'assurance qualité de la recherche : celles-ci sont clairement et explicitement intégrées dans les plans stratégiques et d'intentions. Dans son Plan d'intentions, l'UNIL a défini des objectifs, sait où elle va notamment en matière de politique de recherche et a amélioré les actions de soutien à celle-ci. Les discussions se poursuivent en interne sur la meilleure façon de définir des indicateurs de qualité et de performance compte tenu de la diversité de la nature des recherches selon les secteurs et les disciplines.
- le soutien aux jeunes chercheuses et chercheurs : la politique de relève académique est un axe fort du Plan d'intentions 2012-16 et des actions ont été mises en place tant au niveau de l'UNIL que des facultés.
- l'assurance qualité au niveau de la formation continue : la mise en place en 2008 d'un service de formation continue commun à l'UNIL et à l'EPFL a retardé l'évaluation de ce dernier, mais il est actuellement en cours.
- l'assurance qualité au niveau des services : tous les services ont maintenant réalisé leur évaluation et ont intégré cette démarche dans leur travail quotidien. En ce qui concerne l'international, la mise en place d'une stratégie validée par la Direction a été communiquée et des changements organisationnels (place du service Relations internationales (RI) sous la responsabilité du vice recteur Recherche et Relations internationales) témoignent des efforts menés par la Direction de l'UNIL pour prendre en compte les recommandations de l'audit précédent et mieux intégrer cette dimension dans l'ensemble des mécanismes d'assurance qualité.
- l'interaction UNIL - Société : il s'agit d'une préoccupation forte de l'UNIL, intégrée au Plan d'intentions 2012-16. Les rencontres régulières avec les autorités politiques du Canton consolident partiellement ces interactions. Cependant, certains pans de la Société, moins directement représentés par les autorités politiques, pourraient être « oubliés » dans ce processus. Les expert.e.s encouragent l'UNIL à améliorer encore cet axe.
- l'évaluation des cursus, des facultés et des enseignements individuels : les recommandations ont été mises en œuvre et la formalisation des processus est achevée. L'UNIL a poursuivi ses efforts en matière d'évaluation des facultés et l'avancée par rapport au précédent audit est importante. L'évaluation des cursus a été développée ; elle est en cours de réalisation pour la totalité des cursus et il faudra attendre la fin de ce cycle pour savoir si ses résultats seront bien pris en compte par les facultés. En ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE), le panel d'experts constate que les étudiant.e.s déplorent toujours le manque de feedback qui leur est donné suite à ces évaluations, ainsi qu'une focalisation sur certains cours choisis par les enseignant.e.s.

- l'information : l'UNIL dispose déjà de très nombreux outils pour faire circuler l'information. En ce qui concerne l'information pour la mobilité internationale des étudiant.e.s, des mesures ont été prises et ont eu un impact positif. Plus globalement, les expert.e.s constatent que l'étendue, la formalisation systématique et la périodicité du système d'assurance qualité sont telles que la lourdeur du système peut ralentir une circulation fluide, lisible et intégrée des très nombreuses informations produites par l'ensemble du dispositif.

## 4.2 Système d'assurance qualité de l'Université de Lausanne

Le système d'assurance qualité de l'Université de Lausanne est un concept global doté d'une très grande cohérence et qui peut dès lors être utilisé comme outil de management à l'échelle de l'institution. L'UNIL a d'ailleurs fait le choix de lui consacrer un chapitre entier de son rapport d'auto-évaluation ce qui a certainement facilité le travail du panel d'experts.

L'objectif du système d'assurance qualité est de contribuer à l'amélioration de la qualité des « missions » exercées par l'Université et des entités qui y contribuent mais aussi d'améliorer la lisibilité et la transparence de l'ensemble des actions et processus mis en œuvre. Dans une approche « fitness for purpose », il s'agit de vérifier que les personnes, services et entités ont bien identifié clairement les objectifs visés et ont mis en œuvre les moyens adéquats pour les atteindre. C'est notamment cette explicitation des objectifs qui assure la lisibilité et la transparence et qui permet d'examiner la cohérence globale du système avec les choix stratégiques négociés entre Direction et autorité politique.

L'UNIL tient aussi à mettre en évidence le caractère dynamique et systémique de son approche. Dynamique, parce que non figée mais bien évolutive dans le temps mais aussi permettant la régulation des tensions entre les différents processus, les différentes missions et les différent.e.s actrices et acteurs de l'institution. Systémique dans le sens où les interactions entre les différents processus et sous-systèmes en action au sein de l'UNIL sont également explicitement prises en compte dans les processus d'évaluation.

Soulignons encore le caractère très participatif de ce système d'assurance qualité. Développés et/ou accompagnés au sein de la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER), organe dans lequel toutes les composantes de l'UNIL sont représentées, les 11 processus qui le composent débutent pour la plupart par une phase d'auto-évaluation pilotée par une commission ou un comité eux-mêmes représentatifs de toutes les composantes concernées. Ces commissions ou comités procèdent généralement par une sollicitation explicite des différents points de vue des actrices et acteurs impliqué.e.s.

Enfin, il convient de mettre en évidence le souci qu'a la COVER d'améliorer en permanence les différentes composantes du système d'assurance qualité en veillant à recueillir de l'information sur le déroulement des processus d'évaluation, au terme de ceux-ci, auprès de toutes les personnes impliquées. Ce recueil d'information procède par méta-évaluation sous forme de questionnaire ou de focus groups et s'adresse aussi bien aux participant.e.s des différents processus d'évaluation qu'aux expert.e.s impliqué.e.s dans ceux-ci. Ce feedback extrêmement précieux permet d'ajuster pour le futur ces différents processus et met une fois de plus en évidence le caractère dynamique du système d'assurance qualité.

Le système d'assurance qualité est actuellement composé de 11 processus d'évaluation interconnectés, couvrant l'ensemble des missions et services de l'institution. Depuis l'audit précédent (2008), le nombre de processus a légèrement augmenté et toutes les facultés ainsi que tous les services ont participé à au moins un premier exercice d'évaluation de la qualité. Ce

n'est toutefois pas encore le cas de tous les cursus (mais leur évaluation est bien planifiée dans le temps) ni de tous les enseignements et ici, on peut regretter une trop grande liberté laissée aux enseignant.e.s de choisir quels sont les cours qu'il et elles souhaitent soumettre à l'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE).

Le poids important que représente ce système d'assurance qualité a conduit la COVER à revoir la périodicité de certains processus dans un souci d'allègement de la charge. Le panel d'experts encourage l'UNIL à poursuivre dans cette voie afin d'éviter que certains exercices d'auto-évaluation ne se transforment en processus purement formels sans effet réel sur l'évolution des dispositifs ou entités évalués. Les expert.e.s soulignent cependant qu'en ce qui concerne les processus les plus lourds (évaluation des facultés et des cursus notamment) l'UNIL veille à doter les facultés de moyens financiers spécifiques et significatifs afin de leur permettre de s'entourer de personnes de soutien pour mener à bien ces évaluations. Lors de l'audit, il a aussi été mentionné que le processus apparaît moins lourd à partir de la deuxième évaluation pour autant que les données servant au rapport d'auto-évaluation soient effectivement disponibles et bien utilisées.

#### 4.3 Mise en œuvre au niveau des filières d'études

Si l'on examine spécifiquement ce qui est mis en place au plan des cursus (ou filières d'études), soulignons qu'un des 11 processus vise explicitement l'évaluation des quelques 50 cursus développés à l'UNIL. Au moment de la rédaction du rapport d'auto-évaluation, 20 de ceux-ci avaient déjà fait l'objet d'une évaluation et la planification précise que l'ensemble aura dû être évalué au moins une fois d'ici 2020, chaque cursus devant être ré-évalué tous les dix ans.

L'évaluation des cursus est articulée autour de 5 thèmes – ancrage du cursus dans son contexte, contenu et organisation, fonctionnement, ressources allouées, résultats et effets de la formation – et suit un canevas détaillé. Le périmètre de cette évaluation tient compte des spécificités des différentes facultés. Au sujet du canevas, le panel d'experts souligne la qualité du document qui sert de guide au comité d'auto-évaluation et qui, outre les thèmes et la structure, précise bien les objectifs de l'exercice. Parmi ceux-ci, il est important de mentionner l'identification des forces et des aspects à améliorer. Cet objectif en particulier doit faire l'objet d'un rapport de suivi tous les trois ans (cf. infra, critère 1.3). L'ensemble des actrices et acteurs impliqué.e.s dans ces cursus est évidemment consulté, y compris les actrices et acteurs externes et notamment les représentant.e.s du monde professionnel concerné.e.s, qui peuvent notamment aider à mieux positionner les cursus dans leur contexte. Comme évoqué plus haut, des moyens financiers supplémentaires sont mis à disposition des facultés pour réaliser chacune des évaluations de cursus qu'elles organisent.

#### 4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14

##### Domaine d'évaluation 1 : Stratégie d'assurance qualité

###### Critère 1.1

*"La haute école universitaire définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de la haute école et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité."*

La stratégie en matière d'assurance qualité est parfaitement définie et rendue publique au travers de nombreux documents dont les plus significatifs sont le Concept Qualité de l'UNIL, le Plan stratégique, les canevas d'évaluation des cursus, des facultés, des services et les rapports d'activités et de gestion. La plupart de ces documents sont publiés sur le site web de l'UNIL, à partir de la page d'entrée du portail Culture Qualité (<http://www.UniL.ch/cover>). Les autres sont également accessibles sur le portail de l'UNIL, mais gagneraient sans doute à être regroupés avec les premiers. La présence d'un vice recteur Qualité et Ressources humaines met encore mieux en évidence cette stratégie. C'est ainsi que cette personne est couramment invitée à exposer le Concept Qualité de l'UNIL lors de visites à Lausanne d'universités étrangères et est également fréquemment sollicitée pour effectuer des exposés sur ce sujet dans des cénacles extérieurs, en Suisse ou à l'étranger.

La rédaction du rapport d'auto-évaluation a été l'occasion, pour l'UNIL, de mettre en évidence l'articulation des différents processus qualité au service d'une stratégie globale et de montrer que cette stratégie globale n'est pas seulement un but en soi mais permet aux autorités (Direction, facultés, services généraux) de se doter d'outils de management de l'institution et de ses entités. Le panel d'experts tient à souligner la très grande qualité de ce rapport d'auto-évaluation et des annexes très complètes qui l'accompagnent.

L'UNIL ne s'emploie pas à imposer sa stratégie d'assurance qualité. Au contraire, elle adopte une vision de valeur partagée et développe ses actions de façon à promouvoir l'adhésion au principe d'une recherche continue d'amélioration permettant le développement de l'institution. Cette culture de la qualité largement partagée par les membres de l'institution a pu être amplement démontrée lors des nombreuses rencontres durant la visite d'audit. Elle permet progressivement une plus grande autonomie (cf. infra, critère 3.1) ainsi qu'une responsabilisation des entités en matière d'évaluation (par exemple en ce qui concerne le périmètre d'évaluation des cursus). Une plus grande autonomie est d'ailleurs revendiquée par les facultés pour mieux gérer le risque de surcharge d'évaluations multiples. De même, les expert.e.s ont pu prendre la mesure de ce que ces outils de management évoqués plus haut sont bien adoptés par les différents responsables (chef.fe.s de services, doyen.ne.s, Direction) dans la conduite des entités dont ils et elles assument la responsabilité.

### **Conclusion : Le critère de qualité 1.1 est atteint.**

Au delà des points d'amélioration déjà identifiés dans le rapport d'auto-évaluation (renforcement de la stratégie de communication et développement d'outils), et qui méritent certainement l'attention de la Direction, le panel d'experts ajoute les deux suggestions suivantes:

- Tout en sauvegardant les principes qualitatifs auxquels l'UNIL est attachée, la stratégie qualité devrait non seulement identifier des indicateurs mesurables mais également définir les valeurs de départ de ces indicateurs et les objectifs attendus de façon à pouvoir vérifier leur pleine satisfaction<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Exemple : le Plan d'intention 2012-2016 p. 42 point 3.2.4 durabilité et p. 66 point 3.2 indicateur de durabilité mentionne: « Evolution des consommations des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL », mais on ne sait pas quel est le résultat attendu. Suffit-il que l'évolution des consommations soit négative ? S'attend-on plutôt à une réduction de 1%, 3%, 5% ? Quel est l'objectif ?

- Une attention particulière devrait être apportée en ce qui concerne la diffusion de la culture qualité auprès des catégories non directement impliquées dans la gestion de l'UNIL, comme les étudiant.e.s et le corps intermédiaire, et la consultation des partenaires externes en particulier les employeurs. L'enjeu n'est pas seulement un problème de communication mais bien le développement généralisé d'une culture de la qualité à toutes les parties prenantes de l'institution.

#### **Critère 1.2**

*"Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs."*

Les 11 processus qualité de l'UNIL sont exhaustifs et couvrent parfaitement enseignement, recherche et administration, aussi bien sur le plan du fonctionnement des services et des structures que de l'évaluation des enseignant.e.s et collaboratrices et collaborateurs administratifs. Certains de ces processus sont plus (et mieux) développés que d'autres (notamment grâce à une plus longue histoire d'évaluation) mais la culture dynamique d'assurance qualité permet d'espérer que les autres se développeront et s'amélioreront dans un futur proche.

Comme cela a été souligné plus haut, le système d'assurance qualité fait explicitement partie de la stratégie de l'UNIL, comme outil de management, et lui permet de réagir de manière adéquate à des événements externes<sup>5</sup>.

Il convient de souligner positivement l'attention portée par ce système d'assurance qualité aux ressources économiques et humaines. Le système d'assurance qualité de l'UNIL prévoit des services et des actions spécifiques de soutien (coaching par la cellule qualité des personnes impliquées dans un processus d'évaluation et mesures d'accompagnement comme l'attribution de ressources de personnel pour ces activités d'auto-évaluation, décharges d'enseignement pour favoriser la soumission de projets hautement compétitifs de recherche, le centre de soutien à l'enseignement et les services de soutien à la recherche).

#### **Conclusion : Le critère de qualité 1.2 est atteint.**

Suite aux entrevues menées lors de la visite d'audit, le panel d'experts apporte quelques suggestions :

- Encourager l'échange de bonnes pratiques en matière d'assurance qualité entre les facultés et entre les services.
- Envisager de systématiser et pérenniser au niveau central, le soutien pour les activités d'auto-évaluation de façon à valoriser et faire fructifier l'expérience acquise dans une faculté par exemple et afin d'éviter que chaque faculté ne doive former sa propre collaboratrice ou son propre collaborateur.

<sup>5</sup> A titre d'exemple, le maintien des objectifs du plan de développement scientifique qui a porté l'UNIL à trouver rapidement une solution alternative pour garantir la construction du bâtiment de biologie computationnelle, face à la décision par l'EPFL de déplacer le Brain Center à Genève.

- Prévoir une documentation des activités d'évaluation des services analogue à celle des facultés et des cursus, également du point de vue iconographique. La qualité de ces documents est en effet un élément qui permet de susciter l'adhésion de la communauté à la procédure d'évaluation mise en place.

**Critère 1.3**

*"Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de la haute école universitaire, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement."*

Les différents processus sont bien définis et articulés entre eux. Ils prévoient aussi bien des étapes pluri-annuelles - lors desquelles l'auto-évaluation est réalisée, la visite externe est organisée et la stratégie pour le futur est développée - que des étapes de suivi annuel ou pluri-annuel qui permettent de déterminer si l'évolution se poursuit bien selon la trajectoire prévue. Les responsabilités inhérentes à chaque processus sont transparentes et parfaitement définies dans les documents décrivant chacun de ces processus d'évaluation, même si le rapport d'auto-évaluation fait encore état d'un problème de compréhension de ces documents par les personnes impliquées.

Toutes les catégories de membres de l'UNIL, y compris les étudiant.e.s au travers de leurs associations, sont systématiquement représentées dans toutes les commissions liées aux évaluations, y compris la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER) qui pilote l'ensemble du système d'assurance qualité. Une attention particulière est aussi attachée à la représentation des deux genres dans ces commissions. Soulignons aussi l'appel systématique à des expert.e.s externes (au moins externes au service ou processus évalué, le plus souvent externes à l'institution) qui renforce l'appropriation de la culture qualité par les différents membres de l'UNIL.

**Conclusion : Le critère de qualité 1.3 est atteint.**

Le panel d'experts a été toutefois frappé par le décalage qu'il a pu constater entre les représentant.e.s des différents corps (en particulier le corps étudiant) et les membres qu'ils et elles représentent en ce qui concerne la connaissance de la culture qualité et l'adhésion à celle-ci. Il est suggéré d'attirer l'attention de ces représentant.e.s sur l'importance de renforcer les liens d'information (dans les deux sens) avec leurs mandant.e.s et de soutenir leurs actions.

**Domaine d'évaluation 2 : Gouvernance**

**Critère 2.1**

*"Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école universitaire et soutient son développement."*

Le développement d'un système global d'assurance qualité était l'un des sept objectifs du Plan stratégique précédent (2006-2011). Comme le démontre le rapport d'auto-évaluation, cet objectif a été largement atteint et permet maintenant à la Direction d'utiliser ce système d'assurance qualité au service de sa stratégie en vue de soutenir le développement de l'institution. En effet, les résultats des différents processus d'assurance qualité sont directement

utilisés pour définir la stratégie globale de la haute école universitaire, les plans de développement facultaires et les priorités des services généraux. Ils interviennent aussi dans la *négociation* des moyens nécessaires (entre UNIL et Canton, entre facultés et UNIL) car le système d'assurance qualité met en évidence des indicateurs précis qui sont utilisés pour objectiver les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs définis par les différentes entités. La cohérence du système d'assurance qualité et l'articulation entre les différents processus rendent possible le renforcement mutuel des différents plans de développement qui, chacun à leur niveau, contribuent à la réalisation du Plan stratégique global de l'institution.

Une évidence parmi d'autres, et significative, de l'importance de ce système d'assurance qualité dans la gestion de l'institution est l'évolution constatée (par la Direction et les doyen.ne.s notamment) de la nature des rapports de gestion annuels. Auparavant, ceux-ci étaient essentiellement constitués, comme à bien d'autres endroits, d'une liste des activités réalisées au cours de l'année. Depuis la mise en place de cette nouvelle politique d'assurance qualité, ces rapports de gestion font le point sur l'avancement du plan de développement ou du Plan stratégique selon le cas et permettent un dialogue fructueux entre responsables et tutelle.

La création du dicastère qualité en 2006 et la présence du vice recteur Qualité et Ressources humaines au sein de l'équipe de Direction est une démonstration de la volonté de la Direction d'inscrire la qualité au cœur de la gouvernance de l'UNIL. Cette approche qualité est aussi au centre des dialogues réguliers qui sont programmés entre les autorités politiques et la Direction et entre la Direction et les responsables des facultés et services. A leur tour, les facultés peuvent se saisir des rapports d'auto-évaluation des évaluations de cursus pour nourrir les discussions avec les responsables concernés, (re-)définir les priorités et faire évoluer l'enseignement de l'UNIL conformément aux attentes de la Société. Ainsi la démarche d'assurance qualité s'inscrit-elle bien au cœur des activités des différentes entités de l'UNIL et ne constitue aucunement une démarche parallèle de nature essentiellement bureaucratique.

Les indicateurs évoqués plus haut (cf. critère 1.1) sont indispensables à la qualité de ces processus d'assurance qualité. A ce sujet, il semblerait exister encore une marge de progression significative, à laquelle s'attelle l'Unité système d'information et statistique (UNISIS) de l'UNIL (voir aussi infra, critère 2.2).

### **Conclusion : Le critère de qualité 2.1 est atteint.**

Le panel d'experts souhaite cependant souligner l'inquiétude qu'il a perçue, auprès de certaines des personnes entendues lors de la visite d'audit, à propos de la charge que représentent ces différents processus d'évaluation. Ceci est particulièrement vrai là où ces processus viennent s'ajouter à des évaluations ou accréditations externes comme par exemple les procédures EQUIS en gestion, ou les procédures d'accréditation en médecine. Cette charge est encore amplifiée lorsque les entités doivent construire elles-mêmes les indicateurs (ou leurs valeurs) pertinents. Une attention particulière à la périodicité des évaluations ou à leur synchronisation avec d'autres procédures ainsi qu'un renforcement du support fourni par UNISIS ou une meilleure utilisation des données déjà disponibles devraient permettre de lever cette inquiétude et de réduire la charge effective de l'ensemble des processus d'évaluation.

**Critère 2.2**

*"Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école universitaire s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, d'engagement et de promotion du corps enseignant)."*

Le système d'information et l'unité qui en a la charge (Unité Système d'information et statistique UNISIS) jouent un rôle clé dans le système d'assurance qualité en fournissant aux commissions et comités chargés des rapports d'auto-évaluation des différents processus qualité les données qualitatives et quantitatives leur permettant de fonder leur analyse des forces et faiblesses du processus analysé. Les éléments d'information fournis par UNISIS servent également au quotidien et fondent de nombreuses décisions de la gouvernance de l'UNIL. Le Plan stratégique précédent avait fait du développement de ce système d'information une priorité. L'évolution de ce système d'information pour qu'il réponde au mieux aux besoins reste une préoccupation constante des autorités qui ont placé UNISIS sous l'autorité du vice recteur Qualité et Ressources humaines. Une lecture d'un des documents les plus aboutis du système d'assurance qualité, à savoir le guide d'évaluation des facultés, montre la qualité des descripteurs choisis pour réaliser cette évaluation et le souci de la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER) de travailler sur des éléments d'information qui soient réellement pertinents pour la gestion de la politique facultaire et qui puissent aussi servir aux interactions faculté-Direction. Pour autant, lors de la visite d'audit, le panel d'experts a encore entendu des demandes d'amélioration des données fournies afin qu'elles correspondent directement à ce que les facultés souhaitent utiliser comme indicateurs dans l'établissement de leur plan de développement.

Ceci montre bien que cette question d'information qualitative et quantitative est un enjeu extrêmement important, que la Direction de l'UNIL en est parfaitement consciente et déploie des efforts significatifs pour développer le système au bénéfice des différents acteurs mais qu'il est essentiel de mettre en place une stratégie participative de pilotage du développement du système. Il nous a notamment été signalé qu'il manquait encore d'outils spécifiques à l'évaluation de l'internationalisation. Des compétences sont certainement disponibles pour développer cette facette du système d'information. Une remarque analogue vaut pour le développement d'indicateurs adéquats pour l'évaluation de la recherche dans certains secteurs (cf. critères 4.1 et 4.2).

Un élément particulier de ce système d'information rencontre encore des difficultés aux yeux des experts. Il s'agit des résultats de l'EEE (évaluation des enseignements par les étudiant.e.s) qui, actuellement, ne semble porter que sur des cours choisis par les enseignant.e.s individuellement (sans que cette décision ne soit « collective » au plan d'un cursus donné) et dont les résultats sont a priori confidentiels, sauf si l'enseignant.e en décide autrement. Concernant une des missions premières de l'Université, il paraît étrange aux yeux du panel d'experts qu'il n'y ait pas une politique de mesure et d'information plus systématique et plus partagée.

**Conclusion : Le critère de qualité 2.2 est atteint.**



Le panel d'experts, suite à sa visite, encourage la Direction et le service UNISIS à poursuivre dans la voie de l'amélioration des données nécessaires à la rédaction des rapports d'auto-évaluation ainsi qu'au pilotage stratégique de l'institution et de ses entités.

**Critère 2.3**

*« La haute école universitaire encourage et évalue l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les sexes. »*

La question de l'égalité des chances et notamment de l'égalité de traitement entre femmes et hommes est une préoccupation importante de l'UNIL, qui a mis en place de nombreux programmes visant à améliorer cette égalité pour ses étudiant.e.s et son personnel dans un contexte de plus en plus diversifié en terme de cultures, d'éventuels handicaps, d'horizon socio-économique, de statut familial, etc.

Soulignons pour commencer la création du dicastère Relève et Diversité en 2011, qui devra assurer l'évolution et la cohérence de ces différents programmes et mettre en place les outils de monitoring adéquats permettant de mesurer la progression de l'UNIL dans ces matières.

En ce qui concerne d'abord l'égalité de traitement entre femmes et hommes, relevons la présence de deux vice-rectrices (sur 5) dans l'équipe de Direction et de deux doyennes (sur 7) à la tête des facultés de l'UNIL. Les politiques dans ce domaine sont portées par le Bureau de l'égalité des chances et la Commission consultative de l'égalité. De telles commissions existent aussi dans chacune des facultés afin d'assurer le relais, au niveau inférieur, des politiques mises en place au plan de l'institution. En collaboration avec la Direction, ces organes ont élaboré un « plan d'action pour l'égalité entre femmes et hommes 2013-2016 » qui a été soumis à la Confédération et a permis à l'UNIL d'obtenir une allocation supplémentaire d'un million de francs pour soutenir cette politique. Le plan comprend 27 mesures, et notamment une mesure importante visant à faire développer un plan d'action égalité par chacune des facultés.

Un des axes de ce plan concerne bien sûr l'augmentation de la proportion de femmes dans le corps professoral et les instances de décision. La Direction est bien consciente que dans ce domaine, les changements sont nécessairement lents car liés à la longueur de la carrière académique. Des outils de monitoring existent mais sont encore à renforcer si l'on veut pouvoir mesurer les effets à long terme des mesures mises en place. Relevons encore que plusieurs des 14 objectifs du Plan d'intentions 2012-2016 se rapportent à cette question de l'égalité entre femmes et hommes.

Par ailleurs, le rapport d'auto-évaluation décrit l'ensemble des autres facettes de l'égalité des chances : celle concernant les étudiant.e.s provenant de contextes socio-économiques et culturels variés pour lesquels les services des affaires socio-culturelles (SASC) et d'orientation et conseil (SOC) développent différentes formes d'aide, les mesures concernant les membres du personnel prenant en compte des situations familiales spécifiques (par exemple double carrière), des mesures spécifiques concernant les étudiant.e.s à temps partiel ou des congés temporaires pour des étudiant.e.s s'engageant au service de la communauté universitaire (dans les associations).

**Conclusion : Le critère de qualité 2.3 est atteint.**

Le panel d'experts regrette toutefois que le rapport d'auto-évaluation ne mette pas plus en évidence les mesures prises au bénéfice d'étudiant.e.s ou de membres du personnel porteuses ou porteurs d'un handicap. Il suggère que ces actions soient mieux prises en compte lors d'une prochaine évaluation afin de mettre éventuellement en avant des pistes d'amélioration dans ce domaine précis.

### Domaine d'évaluation 3 : Enseignement

#### Critère 3.1

*"Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des cursus et des filières d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement."*

Parmi les 11 processus qui composent le système d'assurance qualité de l'UNIL, plusieurs concernent au moins pour partie les activités d'enseignement. Les trois principaux sont sans aucun doute les évaluations des facultés, les évaluations des cursus (et filières) d'études et l'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE). Mais la composante qualité de l'enseignement est également présente dans le processus d'évaluation des enseignant.e.s, dans celui concernant l'évaluation et la validation des plans d'études et dans l'évaluation des services en appui à l'enseignement. Cet ensemble d'évaluations témoigne du fait que le souci de la qualité de l'enseignement est une préoccupation de longue date à l'UNIL. Nous reprenons chacun de ces processus en revue ci-dessous.

L'EEE est un processus qui a retenu l'attention de la Direction de longue date. Ce processus est très fortement soutenu par le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) qui est à la disposition des enseignant.e.s pour examiner avec eux les résultats fournis par l'EEE, qui produit aussi pour les facultés et la Direction des analyses agrégées portant sur l'ensemble des EEE qui les concernent. Un élément très positif de cette EEE est qu'elle est souvent l'occasion d'un (premier) contact entre l'enseignant.e et le CSE et constitue dès lors un point d'entrée pour d'autres services proposés par le CSE comme le soutien à l'innovation pédagogique ou la formation aux méthodes d'évaluation, pour ne citer que deux exemples importants. Bien que très importante en ce qui concerne le nombre d'enseignements évalués (plus de 1000 par an), l'EEE semble toutefois montrer des limites, notamment par sa confidentialité, la non-systématisation des retours fournis aux étudiant.e.s et du fait qu'elle ne se réalise que pour les cours choisis par les enseignant.e.s.

Notons qu'il s'agit là d'une volonté explicite et mûrement réfléchie de la direction de l'UNIL pour qui l'EEE doit soutenir au développement plutôt que contrôler. Confidentialité et responsabilisation constituent pour l'UNIL des valeurs essentielles du système et contribuent à responsabiliser les enseignant.e.s par rapport à l'EEE, à les impliquer davantage à se développer professionnellement dans leur mission d'enseignement.

Cela dit, la confidentialité des résultats de l'EEE (seul.e l'enseignant.e est responsable de sa diffusion) empêche sans doute dans certains cas de prendre des mesures urgentes qui s'imposeraient à l'évidence. Relevons toutefois que sur la base de l'analyse agrégée fournie annuellement par le CSE, une discussion avec le doyen ou la doyenne est organisée.

La question du retour (ou feedback) donné aux étudiant.e.s est cruciale et faisait déjà l'objet d'une attention particulière lors de l'audit précédent (2008). La situation ne semble toujours pas

être satisfaisante et la nature des retours dépend trop fortement des enseignant.e.s. Plusieurs communiquent ouvertement leur retour via Moodle (sur le portail lié au cours), d'autres assurent le retour à la cohorte suivante qui ne perçoit pas toujours les liens entre le retour présenté et la situation évaluée, d'autres enfin se sentent particulièrement démuni.e.s et souhaiteraient un accompagnement spécifique du CSE pour ce retour. A l'évidence, une plus grande uniformisation des pratiques est souhaitable. Une meilleure qualité des retours ainsi qu'une plus grande implication des étudiant.e.s dans l'élaboration des questionnaires amélioreraient la qualité de cette EEE et notamment le taux de participation des étudiant.e.s dans les cours où il est le plus faible. Le panel ne peut qu'encourager les efforts de la Commission de l'enseignement et de la Fédération des Associations d'Étudiant.e.s (FAE) qui préparent une réforme des questionnaires du CSE.

Toujours en ce qui concerne l'EEE, le rapport d'auto-évaluation souligne la nécessité qu'à terme tous les enseignements soient évalués, ce qui remet à raison en question la liberté très large laissée aux enseignant.e.s en ce qui concerne le choix de leurs cours à évaluer. En particulier, des EEE devraient pouvoir être réalisées à la demande des étudiant.e.s. Si cette possibilité existe, elle semble largement ignorée des étudiant.e.s rencontrés par le panel d'experts. Le panel salue par ailleurs le dispositif mis en place depuis une année par le CSE pour mesurer à quelle fréquence chaque enseignement est évalué et identifier ceux qui ne le sont jamais. Le panel espère que cet outil, combiné à l'évaluation des cursus, permettra d'identifier au mieux les éventuels enseignements qui posent problème. Il encourage également à renforcer auprès des enseignant.e.s comme des étudiant.e.s le message comme quoi l'évaluation des enseignements n'équivaut pas à l'évaluation des enseignant.e.s.

Le processus d'évaluation des cursus, extrêmement développé et fortement soutenu (y compris financièrement) par la Direction est certainement une autre composante très importante de l'évaluation de la qualité de l'enseignement dans une perspective plus globale. C'est dans ce cadre que l'on peut examiner la qualité des enseignements et leur cohérence au sein d'un cursus, l'on peut prendre le temps de consulter les étudiant.e.s de manière approfondie (notamment via des *focus groups*), l'on peut également entendre toutes les parties concernées, y compris les alumni et les employeurs potentiels. En outre, le rapport d'auto-évaluation de cursus prévoit également un plan de développement qui permet de proposer des actions d'amélioration à court, moyen et long terme. La difficulté, vu la relative lourdeur du processus, est de mener à bien l'ensemble des évaluations dans un délai raisonnable et dans certaines facultés, le nombre de cursus est trop important et justifierait sans doute certains regroupements.

Les facultés, dont une des missions est précisément l'enseignement, intègrent ces évaluations de cursus et de filières dans leur rapport d'auto-évaluation facultaire et dans leur propre plan de développement. L'interaction entre ces différentes composantes du système d'assurance qualité est encore une fois à souligner, même si l'articulation des calendriers de ces processus peut parfois poser des problèmes de coordination ou de surcharge. Pour y remédier, la Direction fait preuve d'une souplesse importante par rapport au calendrier et responsabilise fortement les doyennes et doyens.

Lorsque des modifications de cursus sont proposées suite à l'un de ces deux processus, les nouveaux plans d'études (y compris les règlements) doivent faire l'objet d'une évaluation spécifique qui vise à vérifier leur conformité aux critères résultant de la mise en œuvre du processus de Bologne, leur compatibilité avec d'autres règlements de niveau supérieur mais aussi leur adéquation avec les objectifs du Plan stratégique de l'UNIL. C'est le dicastère Enseignement qui est en charge de ce processus d'évaluation qui respecte lui aussi une procédure bien définie et participative.

L'évaluation des enseignant.e.s intègre également une composante liée aux activités d'enseignement. Au terme de chaque mandat (de six ans) ou lors des procédures de stabilisation ou de titularisation, les enseignant.e.s doivent soumettre un rapport dont une des composantes est leur mission d'enseignement. Ils et elles choisissent notamment d'y présenter certains résultats d'EEE qui les concernent. Le CSE offre d'ailleurs un soutien aux enseignant.e.s pour la rédaction de cette partie du rapport. C'est dans ce cadre aussi que les résultats d'EEE ont donc une influence. La perception de plusieurs enseignant.e.s rencontré.e.s lors de la visite d'audit est toutefois que la recherche a encore plus de poids que l'enseignement dans leur évaluation.

**Conclusion : Le critère de qualité 3.1 est atteint.**

Il est indéniable que l'UNIL accorde une importance considérable à l'assurance qualité de ses activités d'enseignement au travers de plusieurs processus. Le panel d'experts formule toutefois la suggestion suivante :

- Qu'une attention particulière soit encore portée à l'EEE pour que celle-ci soit généralisée à tous les enseignements, selon une périodicité à définir qui peut dépendre du type d'enseignement et de son niveau dans le cursus, et que ses résultats soient mieux suivis d'effet via un meilleur retour vers les étudiant.e.s, une discussion collective entre enseignant.e.s au sein des cursus et une réelle prise en compte dans l'évaluation des enseignant.e.s.

**Critère 3.2**

*"Les procédures d'évaluations des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées."*

Les évaluations des prestations des étudiant.e.s font aussi partie du souci de l'UNIL en matière d'assurance qualité et l'attention significative portée à ce critère dans le rapport d'auto-évaluation est à souligner. On nous y décrit particulièrement bien les trois niveaux d'attention de la Direction à ce sujet.

Au plan politique, cette question fait l'objet d'un objectif spécifique « viser l'apprentissage et la réussite » qui concerne notamment l'évaluation et la validation des acquis d'apprentissage (Learning Outcomes) prévus dans le cadre du processus de Bologne. La rédaction d'un Règlement général des études (RGE) approuvé par le Conseil de l'Université vise notamment à une certaine uniformisation des règles et pratiques en matière d'évaluation des prestations des étudiant.e.s. La commission de l'enseignement évoque cette question de l'évaluation des prestations lors de certaines de ses réunions et, enfin, le projet GESTUD, un important projet aux yeux de la Direction qui vise à repenser entièrement les outils de gestion des études, comprend lui aussi des volets relatifs aux évaluations des prestations des étudiant.e.s.

Au plan des processus d'évaluation, une analyse de la Direction a montré que la réflexion sur l'évaluation des prestations des étudiant.e.s était présente dans plus d'une moitié des plans de développement de cursus soumis à l'analyse. Par ailleurs, à l'école de Médecine, l'Unité de Pédagogie a conduit plusieurs recherches sur ces questions d'évaluation sous la conduite d'une spécialiste en docimologie et plus généralement, certaines études de l'Unité système d'information et statistique (UNISIS), dont des études de suivi de cohorte, permettent également de faire évoluer certaines pratiques d'évaluation des prestations des étudiant.e.s.

Enfin, au plan de la formation et des mesures de soutien, le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) ainsi que le Réseau romand de conseil, formation et évaluation (RCFE) organisent de nombreuses formations sur les différentes formes d'évaluation (examens oraux, QCM, grilles d'évaluation critériées, etc.).

**Conclusion : Le critère de qualité 3.2 est atteint.**

Le panel d'experts émet toutefois les suggestions suivantes :

- Il serait utile d'avoir un indicateur concernant la participation des enseignant.e.s aux formations assurées par le CSE ou le RCFE. Cette participation est-elle soutenue ou encouragée ? De quelle manière ?
- La Direction de l'UNIL démontre clairement son souci de qualité en matière d'évaluation des prestations des étudiant.e.s, mais reconnaît que les évaluations des enseignements par les étudiant.e.s révèlent que les étudiant.e.s sont souvent insuffisamment informé.e.s sur ce qui est précisément attendu d'eux ou d'elles lors des examens et autres évaluations continues. Les efforts à ce sujet doivent donc être poursuivis.

**Critère 3.3**

*"La haute école universitaire dispose de ressources et d'infrastructures suffisantes et adaptées pour soutenir l'apprentissage des étudiants. Elles sont périodiquement évaluées."*

La question générale des conditions d'enseignement que connaissent les étudiant.e.s à l'UNIL est un souci majeur de la Direction, qui se reflète dans au moins trois objectifs spécifiques de son Plan stratégique : faciliter l'accès aux études – viser l'apprentissage et la réussite (déjà évoqué plus haut) – améliorer les conditions d'étude. Cette préoccupation se décline suivant cinq facettes : l'encadrement, les dispositifs de conseil et soutien, les infrastructures, les ressources documentaires et enfin les ressources informatiques.

Du point de vue de l'encadrement, l'UNIL a récemment réalisé des efforts importants et mesurables, qui permettent notamment le dédoublement des enseignements pour des cohortes très peuplées. Il est notable de constater qu'entre 2008 et 2012, la population enseignante a connu une augmentation plus importante que celle de la population étudiante.

Le conseil et le soutien qui s'adressent aux étudiant.e.s est assuré par plusieurs services ou entités comme le Centre de soutien à l'enseignement (CSE), le Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologies (RISET), le Service d'orientation et conseil (SOC), le Service des affaires socio-culturelles (SASC), les Relations internationales (RI) et on peut également y attacher le Fonds d'innovation pédagogique (FIP). Celui-ci a notamment connu une augmentation très importante de ses moyens durant les dernières années.

En ce qui concerne les infrastructures, le panel a eu l'occasion de visiter des aménagements récents permettant l'utilisation de nouvelles technologies et promouvant le recours à de nouvelles pratiques pédagogiques comme le travail en groupes et par projets. Lors de la construction de nouvelles infrastructures, une commission est chargée de recueillir les souhaits des utilisatrices et utilisateurs, ce qui permet d'assurer l'adéquation des ressources aux besoins réels. La Direction nous a montré sa volonté réelle de collaborer avec l'état de Vaud à l'amélioration de toutes les infrastructures, y compris celles relatives au logement étudiant.

Le panel d'experts relève une doléance qu'il a entendue, mais qui est déjà signalée dans le rapport d'auto-évaluation : le manque de places aux heures de repas dans les cafeterias. Ce problème peut sans doute être résolu de multiples manières comme en augmentant le nombre de lieux où les étudiant.e.s peuvent se retrouver en amenant leur propre nourriture, ou en aménageant les horaires pour mieux étaler l'usage des cafeterias.

L'accès aux ressources documentaires fait également l'objet d'une attention particulière. Les bibliothèques prévoient des espaces de travail en nombre important, et leurs horaires d'ouverture sont extrêmement étendus. Un projet spécifique (Magellan) vise à développer les compétences en culture informationnelle et en culture numérique des étudiant.e.s.

Les ressources informatiques se veulent également au centre de l'apprentissage. Plusieurs enseignant.e.s utilisent Moodle et ses outils spécifiques (quizz, wikis, forum) dans le cadre de leurs cours, améliorant ainsi les conditions d'un apprentissage de qualité. Des formations à cette plateforme sont organisées et suivies par de nombreux enseignant.e.s de l'UNIL et il convient de continuer à promouvoir l'utilisation de celle-ci plus largement et plus en profondeur dans les enseignements.

L'évaluation de ces différentes facettes des ressources et infrastructures est présente à de nombreux endroits dans le système d'assurance qualité : évaluation des facultés, des cursus, des services, évaluation des enseignements par les étudiant.e.s, et permet à l'UNIL de progresser en qualité dans ces domaines.

**Conclusion : Le critère de qualité 3.3 est atteint.**

#### **Domaine d'évaluation 4 : Recherche**

##### **Critère 4.1**

*"La haute école universitaire dispose de processus qualité pour ses activités de recherche et les services y relatifs."*

Le développement d'une culture de la recherche largement partagée était un des sept objectifs du Plan stratégique précédent (2006-2011). Il s'est notamment concrétisé par certaines restructurations d'instituts et d'équipes de recherche (exemple des géosciences) en fonction de choix stratégiques pris par l'institution, par une politique de soutien aux chercheuses et chercheurs (notamment un soutien financier à la candidature à de grands projets nationaux ou internationaux), par une politique d'investissement significative en bâtiments et équipements de pointe ainsi que par une politique de mobilité internationale ambitieuse. Il n'est pas anodin de constater à ce sujet que depuis le dernier audit, un même dicastère regroupe la recherche et les relations internationales. En outre, la Cellule de soutien à la recherche offre aussi une aide aux jeunes chercheuses et chercheurs pour encourager la préparation d'appel à projets externes).

La culture recherche est également renforcée par l'identité clairement affirmée de l'UNIL : « l'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social » qui met explicitement en avant l'interdisciplinarité et soutient fortement les interactions avec la société civile, délaissant une culture de « chaires académiques » conçues comme autant de « tours d'ivoire ».

Ce qui précède concerne les efforts de l'UNIL en matière d'« inputs ». En ce qui concerne les « outputs », il convient de souligner le choix délibéré de ne pas figer les mêmes critères d'évaluation pour tous les champs de la recherche et d'arriver à un équilibre entre des critères

qualitatifs (exemple originalité) et quantitatifs (productivité) sans mettre les équipes ou individus en concurrence et tout en respectant la liberté académique de recherche. Cet effort de clarification des critères d'évaluation, instruments nécessaires à la mise en œuvre d'une politique de qualité explicite, est encore en cours et devrait aboutir en 2014. Ce travail est mené en collaboration avec le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) et d'autres organismes de financement de la recherche, en particulier en ce qui concerne les critères d'évaluation en Sciences Humaines et Sociales.

La politique d'évaluation et d'assurance qualité en matière de recherche est bien soutenue par le dicastère Recherche, la Cellule de soutien à la recherche ainsi que la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER). Elle est également déclinée aux échelons inférieurs : l'auto-évaluation des facultés intègre la dimension recherche (stratégies de développement de la recherche, collaborations scientifiques locales, nationales et internationales, stratégies pour favoriser la relève, communication et valorisation des résultats de la recherche, perception des prestations offertes par les services centraux pour la recherche). On constate l'existence de commissions de la recherche dans 5 facultés sur 7, de postes de conseillères ou conseillers recherche (4 facultés sur 7 et notamment 2 à la faculté des lettres), et la création de « scientific advisory boards » dans certains départements.

Les écoles doctorales constituent un cas particulier, étant à l'intersection des missions de formation et de recherche de l'Université. Ces écoles sont organisées au sein de la Conférence des universités de Suisse occidentale (CUSO) et c'est donc au sein de cet organisme qu'un processus particulier d'assurance qualité devrait être développé. On souligne toutefois (cf. critère 5.3 ci-dessous) l'importance accordée aux compétences transversales à acquérir durant ces formations doctorales.

#### **Conclusion : Le critère de qualité 4.1 est atteint.**

Le panel d'experts émet toutefois les suggestions suivantes :

- Poursuivre le travail de clarification et d'explicitation des critères d'évaluation de la recherche dans les différents secteurs de l'institution ;
- communiquer davantage sur les résultats de la recherche et sur l'internationalisation de celle-ci ;
- envisager une évaluation ex post systématique des équipes de recherche ou des départements de recherche, comme un processus d'assurance qualité spécifique.

#### **Critère 4.2**

*"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche."*

L'évaluation de la recherche n'est pas à proprement parler un processus d'évaluation en tant que tel (voir notamment la dernière suggestion ci-dessus). Les processus qualité qui se rapportent à l'évaluation des facultés ou à l'évaluation des enseignant.e.s intègrent une dimension se rapportant aux résultats obtenus dans le domaine de la recherche. En outre, la recherche fait évidemment l'objet d'évaluations externes, par les grands fonds lors de l'octroi de crédits, ou par les pairs en ce qui concerne les publications. Les rapports de gestion annuels et

les bilans de législature font également le point sur la progression de certains indicateurs reliés à la recherche.

Dans la négociation du financement des facultés, les projets de recherche soumis (et obtenus) ainsi que leur qualité sont pris en compte, en ayant soin d'adapter les critères aux logiques scientifiques différentes des secteurs.

La recherche est encore déterminante dans les recrutements du corps intermédiaire (bilan d'activités tous les 2 ans) et les promotions des autres corps.

La valorisation de la recherche et le transfert de technologies dispose d'un service spécifique depuis 2000 (PACTT, en commun avec le Centre hospitalier universitaire vaudois CHUV) qui a fait l'objet d'une évaluation en 2012 (dans le cadre de l'évaluation des services). Il est apparu le besoin d'un plus grand soutien à la valorisation des recherches dans le domaine des Sciences Humaines.

L'évaluation des résultats de la recherche est donc bien présente à plusieurs endroits dans le système d'assurance qualité. Il n'en reste pas moins que, comme cela avait déjà été souligné en 2008, il convient de pouvoir préciser les critères permettant de mesurer la qualité de la recherche. Le panel d'experts encourage fortement la Direction à finaliser les travaux en cours (cf. supra critère 4.1).

**Conclusion : Le critère de qualité 4.2 est atteint.**

## Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel

### Critère 5.1

*"La haute école universitaire dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche (recrutement, promotion, formation continue)."*

L'UNIL dispose de procédures claires à l'échelle de l'Université décrivant les processus de recrutement du corps professoral, des Maîtres d'enseignement et de recherche (MER) et des Maîtres assistant.e.s. Ces procédures prennent explicitement en compte les compétences des candidat.e.s en matière d'enseignement et de recherche et considèrent également la qualité de leur intégration dans l'institution. Une leçon publique fait partie de ces procédures qui prévoient également un dossier analytique détaillé sur les compétences recherche et enseignement. La reconnaissance de l'UNIL au plan international lui permet d'attirer un grand nombre de candidat.e.s de valeur provenant de l'étranger<sup>6</sup>. Des commissions de présentation sont chargées d'évaluer les candidatures et de les présenter à la Direction accompagnées de rapports détaillés. Pour le corps professoral et les MER, ces commissions comprennent des expert.e.s extérieur.e.s à l'UNIL.

Un « cahier des charges du doctorant » existe aussi à l'échelle de l'UNIL et met l'accent sur la recherche et la réalisation de la thèse (et pas seulement sur les prestations d'encadrement qui incombent également à ce personnel). Le panel d'experts a eu toutefois son attention attirée sur le fait que des disparités importantes existent à ce sujet entre les différentes facultés et que, malheureusement, la charge d'encadrement des doctorant.e.s augmente souvent au fil du

<sup>6</sup> Actuellement, 33% des enseignant.e.s et des chercheuses et chercheurs de l'UNIL sont dans le cas mais la proportion est plus élevée si l'on ne prend en compte que les recrutements récents.



temps, alors que la finalisation de la thèse demanderait au contraire un allègement des charges en fin de mandat. La Direction se doit d'être attentive à ce problème.

En matière de promotion, la politique est là aussi commune à toute l'UNIL et les trois critères que sont enseignement, recherche et intégration communautaire sont bien présents (sans qu'une grande qualité de l'un puisse compenser une piètre qualité d'un autre). Il reste toutefois qu'il est difficile d'accorder un poids égal à chacune de ces dimensions et que la recherche prend souvent le pas sur les autres compétences. La Direction y est cependant attentive, comme cela est souligné dans le rapport d'auto-évaluation, et le panel d'experts insiste pour que les efforts dans ce sens soient poursuivis.

Pour le personnel ayant débuté sa carrière de chercheuse ou chercheur à l'UNIL (comme assistant.e -doctorant.e) une expérience externe à l'UNIL est requise (à l'étranger ou ailleurs au sein de la Suisse). Les expert.e.s ont noté l'existence d'un soutien financier pour encourager cette mobilité, y compris pour les boursières et boursiers du Fonds National Suisse (FNS), ainsi que la possibilité d'obtenir information et conseils pour surmonter d'autres obstacles non-financiers à cette mobilité.

En ce qui concerne la formation continue et le développement des compétences, il existe une directive de la Direction qui favorise ceux-ci pour l'ensemble du personnel de l'UNIL. En particulier, pour le personnel enseignant, il existe une politique d'année sabbatique (6 mois tous les 8 ans, ou un an avec réduction de salaire) qui permet d'envisager un ressourcement ou une remise à niveau en matière de recherche ou d'enseignement. Lors de la rencontre avec le personnel enseignant, celui-ci a évoqué le souhait que la périodicité (8 ans) soit revue à la baisse.

Le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) offre également un grand nombre de formations continues, sous forme d'ateliers, qui permettent aux enseignant.e.s de développer leurs compétences en enseignement. Dans certaines facultés, les doyen.ne.s recommandent explicitement à leurs enseignant.e.s d'y participer de manière régulière. Le Fonds d'Innovation pédagogique (FIP) représente aussi un effort important de la Direction en matière de développement des compétences et permet aux enseignant.e.s de proposer des projets d'innovation et, s'ils obtiennent un financement, d'être accompagnés par un.e ingénieur.e ou une conseillère ou un conseiller pédagogique.

Plus largement, le Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologies (RISET) a développé un portail présentant un ensemble de ressources pour le développement des compétences en enseignement et il convient de mentionner encore l'offre de nombreux autres services internes à l'UNIL (Centre informatique, Centre de Langues, Fondation pour la formation continue) ou externes à celle-ci (Centre d'éducation permanente (CEP) de l'état de Vaud, Réseau romand de conseil, formation et évaluation (RCFE), programme REGARD, etc.).

Aux yeux du panel d'experts l'ensemble des dispositifs décrits ci-dessus témoigne bien du souci de la Direction de garantir la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche et d'en donner les moyens.

**Conclusion : Le critère de qualité 5.1 est atteint.**

Si ce n'est pas déjà le cas, il est suggéré que des indicateurs permettent à la Direction de mesurer dans quelle mesure ces dispositifs et services répondent au besoin de développement de son personnel.

**Critère 5.2**

*"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique du corps enseignant."*

L'évaluation périodique des enseignant.e.s est bien prévue à l'UNIL, y compris pour les enseignant.e.s sur un mandat stable (professeur.e.s associé.e.s et professeur.e.s ordinaires). Selon le type de mandat, sa périodicité est entre deux et six ans. Cela représente actuellement un centaine d'évaluations par année. Cette évaluation périodique se fonde sur un rapport d'auto-évaluation présenté par l'enseignant.e dans lequel il ou elle met en avant ses réalisations ainsi que des perspectives futures (éventuellement des pistes d'amélioration) dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, et selon les cas, de l'intégration dans l'institution ou de l'administration et des services et mandats. Le principe sous-jacent à cette forme d'auto-évaluation est de promouvoir la réflexivité et l'amélioration continue dans tous les domaines de la fonction enseignante.

En ce qui concerne l'enseignement, l'outil d'assurance qualité le plus important est le résultat des évaluations des enseignements par les étudiant.e.s (EEE) (au moins 3 EEE doivent être présentées). L'enseignant.e est libre de choisir les EEE qu'il ou elle présente mais il n'existe aucune obligation de présenter les résultats de toutes les EEE effectuées lors des six dernières années, ni de soumettre l'ensemble de ses enseignements à l'EEE. Il est donc possible qu'une partie majeure de l'activité d'enseignement d'un.e enseignant.e échappe à toute évaluation durant ces 6 ans, et peut-être aussi lors des 6 années suivantes.

Le panel d'experts a été informé que le taux de participation en EEE peut varier beaucoup entre les différents cursus. Il ressort aussi de la visite d'audit que le processus qualité (surtout en matière d'enseignement) est mieux ancré dans les rangs de la relève que dans les échelons supérieurs du corps académique.

En ce qui concerne la recherche ou l'intégration dans l'institution, les enseignant.e.s sont plus libres de choisir eux-mêmes les indicateurs qui leur semblent les plus pertinents.

Le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) offre aux enseignant.e.s un accompagnement pour les aider à rédiger la partie de leur rapport d'activités consacrée à l'enseignement. Le CSE peut aussi offrir un appui pour exploiter les résultats des EEE et améliorer les enseignements. Ce suivi est pratiquement obligatoire (invitation directive) si les résultats de l'EEE présentent de nombreuses faiblesses et facultatif dans le cas contraire. Les doyen.ne.s ne sont pas directement informé.e.s des résultats de l'EEE et sont donc relativement désarmé.e.s pour encourager les enseignant.e.s à s'améliorer là où c'est nécessaire.

Enfin, depuis 2012, la procédure d'évaluation des professeur.e.s assistant.e.s en pré-titularisation conditionnelle (PTC) exige un feedback annuel entre la personne en PTC et le directeur ou la directrice de l'unité. Ceci renforce bien évidemment le sens de cette procédure d'évaluation.

**Conclusion : Le critère de qualité 5.2 est atteint.**

Au delà du point d'amélioration déjà identifié dans le rapport d'auto-évaluation (évaluation périodique des activités pour tous les mandats d'enseignant.e.s), le panel d'experts ajoute trois suggestions :

- Utiliser voire exploiter mieux les ressources et compétences du CSE – y compris la base de données – pour renforcer l'innovation pédagogique et soutenir plus globalement une amélioration de la qualité des enseignements à travers l'UNIL en ciblant les formations pour aborder des faiblesses identifiées de manière récurrente dans les EEE.
- Sensibiliser les décanats concernant leur rôle dans le suivi des enseignant.e.s, afin qu'ils s'impliquent d'une manière plus systématique dans la suite réservée aux EEE, quitte à lever partiellement la nature confidentielle de leurs résultats.
- Veiller à ce que certains enseignements ne puissent échapper de manière permanente à l'EEE, et s'assurer de la réalité du retour fourni par les enseignant.e.s aux étudiant.e.s dans le cadre de l'EEE.

### **Critère 5.3**

*"La haute école universitaire encourage le développement de carrière de la relève scientifique."*

Instaurer une politique de la relève académique est bien un des quatorze objectifs du Plan d'intentions 2012-2016 de la Direction de l'UNIL. Les piliers de cette politique existent cependant déjà depuis 2011 avec une commission de la relève dirigée par une vice rectrice ayant la relève académique spécifiquement dans ses attributions. Cette politique bénéficie donc déjà d'une visibilité importante.

Une première série de mesures porte sur la phase du doctorat. On peut relever la mise en concours ouvert de tous les postes de doctorat, le fait que les nouvelles et nouveaux doctorant.e.s sont engagé.e.s dans le cadre d'un contrat d'employé et rattaché.e.s à une unité de recherche et pas à un.e professeur.e en particulier et qu'ils et elles sont presque toutes et tous encadré.e.s dans des écoles doctorales. La Cellule de soutien à la recherche dispose d'une bonne base de données sur tous les doctorant.e.s, pour les suivre.

En ce qui concerne l'entrée dans la phase post-doctorale, différentes mesures sont d'application par exemple une décharge partielle d'enseignement ainsi qu'une aide offerte par « Euresearch » et le « Grant office » pour encourager et accompagner la préparation de requêtes de fonds de recherche.

La création d'une catégorie de personnel en titularisation conditionnelle est déjà en soi une mesure spécifique de relève. Pour ce personnel notamment, l'UNIL mettra bientôt sur pied un « Welcome Centre » pour mieux encadrer les jeunes scientifiques qui arrivent de l'étranger ainsi que des séminaires en anglais pour faciliter leur accueil. L'UNIL encourage aussi des rencontres systématiques entre nouveaux et anciens, surtout dans les facultés où le travail ne se fait pas traditionnellement en équipe.

La relève des postes à haute responsabilité fait aussi l'objet d'une attention particulière de la Direction qui encourage fortement le partage des tâches et le travail en équipe.

Soulignons enfin l'attention spécifique que l'UNIL porte aux scientifiques qui, malgré leurs compétences, ne trouveront pas à poursuivre dans une carrière académique. Elle se propose donc d'assurer à tou.te.s durant la phase de formation doctorale un ensemble de compétences

transversales pouvant être valorisées aussi bien dans le monde académique qu'à l'extérieur de celui-ci et prévoit de faire organiser par les facultés des événements permettant la rencontre de représentant.e.s du monde professionnel extra-universitaire.

**Conclusion : Le critère de qualité 5.3 est atteint.**

Le panel d'experts fait siennes les propositions d'amélioration présentées dans le rapport d'auto-évaluation et met en particulier en exergue la nécessité pour l'UNIL de s'assurer que, dans l'ensemble des 7 facultés, les doctorant.e.s bénéficient tou.te.s des mêmes conditions pour favoriser leur formation d'enseignant-chercheur et la réalisation de leur thèse dans le temps prévu.

#### **Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe**

##### **Critère 6.1**

*"La haute école universitaire veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants."*

Une information transparente et précise concernant les 11 processus du système d'assurance qualité de l'UNIL est disponible sur le portail de l'UNIL, à partir de la page de la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER). Par ailleurs, des documents écrits très complets décrivant la mise en œuvre de ces processus existent également et sont communiqués aux personnes impliquées lorsqu'un de ces processus est démarré. Certains de ces documents (mais pas tous) regroupent de façon très efficace tous les aspects du processus et sont particulièrement soignés quant à leur présentation (notamment évaluation des facultés ou des cursus) et invitent dès lors à une attention particulière et rassurent également quant au sérieux et à l'importance de la procédure mise en œuvre.

Les directives sont donc bien communiquées aux personnes directement impliquées. Il existe également une communication orale à toutes ces personnes lors du lancement des procédures d'évaluation. Toutefois, le panel d'experts a dû constater que les personnes moins directement impliquées semblent bien moins au courant des différentes procédures et de la cohérence du système d'assurance qualité dans son ensemble. C'est évidemment tout le problème de la transmission d'information entre des mandataires (représentant.e.s étudiant.e.s, représentant.e.s du personnel) et les personnes qu'ils ou elles représentent. Le système d'assurance qualité est certes présenté lors de la séance d'accueil des nouveaux enseignant.e.s, mais on peut se demander si, à cette occasion, ce sont bien les informations réellement attendues (et donc enregistrées) par les participant.e.s qui sont communiquées.

En outre, le panel d'experts tient à souligner que le schéma général du système d'assurance qualité (sur une page) qui a été élaboré à sa demande démontre bien que ce système est complexe et difficile à expliquer. Un effort supplémentaire pour le rendre plus lisible bénéficierait sans aucun doute à l'ensemble de la communauté de l'UNIL.

Relevons encore que la Direction a le souci de mesurer auprès des personnes concernées, en fin de procédure d'évaluation, comment celles-ci on reçu et apprécié l'information transmise.

**Conclusion : Le critère de qualité 6.1 est atteint.**

Le panel d'experts souhaite mettre en évidence les pistes d'amélioration proposées dans le rapport d'auto-évaluation. Sur la base du constat, correct selon nous, que certains membres de la communauté de l'UNIL, et en particulier les étudiant.e.s, ne sont pas suffisamment informé.e.s de l'ensemble des procédures d'assurance qualité qui les concernent ainsi que de la cohérence globale du système, l'UNIL propose différentes mesures que nous appuyons :

- Traduire les documents les plus importants en anglais (et notamment un document sur la stratégie globale d'assurance qualité).
- Synthétiser dans un seul document l'information concernant l'évaluation des enseignant.e.s (et le rendre disponible en français et en anglais).
- Réaliser une enquête auprès de l'ensemble de la communauté (et pas seulement auprès des personnes directement impliquées) au sujet de la connaissance et de l'appropriation du système d'assurance qualité et de ses processus.
- Développer un plan de communication à l'initiative de la COVER qui intègre les différentes observations mentionnées plus haut.

#### **Critère 6.2**

*"La haute école universitaire assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de la haute école universitaire."*

La transparence est sans aucun doute une valeur importante aux yeux de la Direction en ce qui concerne l'ensemble des processus du système d'assurance qualité. Les différentes parties prenantes de l'UNIL sont bien impliquées à chaque étape de ces procédures et la diffusion des résultats fait généralement l'objet d'actions de communication assez larges, sauf quelques exceptions. Toutefois, il faut souligner deux difficultés auxquelles la Direction devrait prêter attention. D'une part, la complexité des 11 processus d'AQ et leurs interactions ne sont pas toujours bien comprises par l'ensemble des membres des différents corps qui passent parfois à côté de l'essentiel et se disent débordés d'information.

En outre, si les *représentant.e.s* des corps impliqués dans chacun des processus sont effectivement bien au fait du déroulement des procédures et de leurs résultats, ils reconnaissent rencontrer des difficultés à bien rendre compte de tout ceci à leurs mandant.e.s, qui parfois se désintéressent de ces enjeux pourtant importants. Ce problème de représentation n'est pas propre à l'UNIL, loin s'en faut, mais des actions de communication plus ciblées permettraient peut-être d'y remédier au moins partiellement.

En ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE), le panel d'experts a ressenti une certaine insatisfaction des étudiant.e.s : le feedback qui devrait être donné aux étudiant.e.s ne l'est toujours pas systématiquement ou pas adéquatement, et il semble que certaines facultés soient clairement plus en défaut que d'autres à cet égard. En particulier, les étudiant.e.s voudraient réellement mieux comprendre ce que l'enseignant.e envisage comme action correctrice éventuelle suite à une EEE.

Un autre point qui mérite encore des améliorations, comme cela a été relevé dans le rapport d'auto-évaluation, concerne le retour d'information au sujet des évaluations des services généraux. En particulier, il convient de s'assurer que certains groupes cibles comme le corps

intermédiaire ou les doctorant.e.s reçoivent l'information sous une forme qui les invite à faire appel à ces services lorsque c'est opportun.

**Conclusion : Le critère de qualité 6.2 est partiellement atteint.**

Le panel d'experts recommande les pistes suivantes afin d'améliorer encore le retour d'information et la transparence des procédures d'AQ :

- En collaboration avec les associations étudiantes, mettre en place un protocole UNIL de communication aux étudiant.e.s, afin de s'assurer que cette communication corresponde réellement aux besoins et attentes des étudiant.e.s et puisse aussi améliorer le retour sur les procédures et résultats d'assurance qualité qui les concernent. Renforcer sans doute aussi la sensibilisation des étudiant.e.s aux procédures d'assurance qualité afin qu'ils et elles perçoivent mieux leur importance pour la qualité de la formation dont elles et ils bénéficient.
- Créer dans chacune des facultés (comme cela existe dans certaines) un organe de consultation des étudiant.e.s qui rencontre régulièrement les autorités de la faculté et qui peut faire le point sur l'ensemble des procédures d'assurance qualité en cours et sur leur suivi.
- Utiliser et mieux exploiter les ressources et compétences du Centre de soutien à l'enseignement (CSE) pour améliorer le retour que les enseignant.e.s doivent fournir aux étudiant.e.s après les EEE.
- Faire mieux connaître auprès des doctorant.e.s et corps intermédiaire les services d'administration clés et leur rôle dans les processus d'assurance qualité.

De manière générale, une attention particulière devrait être apportée à soutenir la diffusion de la culture qualité auprès des catégories non directement impliquées dans la gestion de l'UNIL, comme le corps étudiant et le corps intermédiaire.

**Critère 6.3**

*"La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre."*

L'information sur les filières d'études et les diplômes offerts est d'abord accessible sur le portail enseignement du site Internet de l'UNIL, à l'initiative du dicastère Enseignement. L'actualisation de cette information est bien sûr de la responsabilité des facultés qui présentent également ces formations sur leur propre site Internet, parfois de manière plus complète en précisant par exemple les objectifs pédagogiques, au delà des contenus, et les méthodes utilisées par les enseignant.e.s pour les atteindre. Il peut paraître étonnant que selon la voie de navigation choisie, les personnes cherchant à se documenter sur l'une ou l'autre formation n'obtiennent pas la même qualité d'information.

Une mise à jour de cette information est également en cours afin d'inclure le positionnement de ces filières d'étude au sein du cadre national de qualifications.

Soulignons encore le site du Triangle Azur qui, dans un effort de transparence louable des trois universités de Genève, Lausanne et Neuchâtel, présente et compare l'ensemble des masters

offerts dans chacune des trois institutions. Le panel d'experts s'interroge toutefois sur le fait que seuls les masters sont présentés et comparés sur le portail du Triangle Azur alors qu'une information similaire sur les études de premier cycle (bachelor) pourrait s'avérer utile.

Par ailleurs, le Service d'orientation et conseil (SOC) publie des fiches de présentation des filières d'étude de l'UNIL qui contiennent de façon concise les informations principales relatives aux contenu et objectifs de chaque formation, un tableau synoptique ou un syllabus des matières, les conditions d'accès, la durée, le nombre de crédits, le titre du diplôme délivré en fin de parcours, la structure de référence, les contacts et les liens au portail de l'UNIL en vue d'approfondissements ultérieurs. Vu le soin apporté à ces fiches de présentation et le souci de fournir une information la plus complète possible, il pourrait être utile de préciser également les débouchés professionnels des différentes formations. Indépendamment de l'information publiée, le SOC organise également chaque année des journées d'orientation à l'intention de futur.e.s étudiant.e.s ou d'étudiant.e.s déjà inscrit.e.s s'intéressant par exemple à leur choix de master.

**Conclusion : Le critère de qualité 6.3 est atteint.**

#### **4.5 Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale**

Le système d'assurance qualité de l'UNIL répond presque totalement aux critères qualité, comme cela a été souligné dans les pages qui précèdent. Son étendue et sa cohérence globale sont certainement à souligner et constituent un modèle dont nombre d'établissements peuvent très légitimement s'inspirer. Bien plus qu'un simple outil de « vérification de la qualité », son approche « fitness for purpose » lui permet d'alimenter un outil d'amélioration de la qualité et de management efficace de l'Université et des entités qui la composent. Le système d'assurance qualité et la plupart de ses processus débouchent en effet sur des plans stratégiques ou des plans de développement (des services, des cursus, des facultés, de l'UNIL dans son ensemble) qui recueillent l'adhésion de toutes les parties prenantes grâce à la rigueur avec laquelle ces plans sont construits à partir des rapports d'auto-évaluation. Ces plans peuvent alors être négociés puis validés par les autorités du niveau supérieur et constituent ensuite les lignes directrices de la politique pour les années ultérieures. L'articulation des différents plans de développement permet aussi à chaque niveau d'exercer sa mission de gestion et évite à la Direction de se perdre dans du micro-management de l'institution.

Cette démarche (évaluation qualité – plan de développement – gestion par objectifs) nous a paru bien ancrée dans l'esprit de la plupart des interlocutrices et interlocuteurs rencontré.e.s, qui ont souvent mis en évidence la progression de cette cohérence depuis l'audit précédent (2008). Des bénéfices réels de cette démarche globale ont été soulignés, notamment en termes de politique facultaire, de politique de recherche et de qualité des programmes d'enseignement.

Il convient aussi de mentionner que l'UNIL est très attentive à la participation de toutes les parties prenantes dans chacun des processus de ce système d'assurance qualité et que celles-ci ont à cœur de remplir leur rôle, conscientes de l'importance de la tâche. Une véritable culture d'auto-évaluation collective s'est en effet développée qui met en avant l'amélioration continue comme principe directeur. L'attention de l'UNIL se porte aussi sur les ressources nécessaires à la bonne réalisation des différentes composantes de son système d'assurance qualité et elle prévoit notamment des ressources spécifiques aux démarches d'auto-évaluation, sans oublier que les missions principales de l'Université sont soutenues par des conseillères et conseillers pédagogiques (CSE, RISET,...) et des conseillères et conseillers à la recherche.

Les défis qui se posent à l'UNIL pour les années futures sont principalement les suivants :

1. Le système d'assurance qualité est maintenant très complet. Son importance et sa lourdeur relative peuvent toutefois à terme générer une dérive dans laquelle il ne serait plus vu que comme une routine bureaucratique. Dans ce cas, il perdrait alors une bonne partie de sa raison d'être. Au-delà des questions opérationnelles de calendrier de certaines procédures, auxquelles la Direction se doit de rester attentive, il conviendrait de se demander maintenant comment poursuivre la démarche, jusqu'où pousser le système, comment minimiser sa lourdeur, comment consolider les acquis. Avec un système d'assurance qualité qui a atteint sa phase de maturité, le panel d'experts a le sentiment que l'UNIL se trouve à la croisée des chemins et encourage l'UNIL à mener une réflexion sur la suite à donner au processus.
2. La richesse de cet outil d'assurance qualité qui permet une gestion stratégique de l'institution est un atout considérable de l'UNIL, mais il est encore insuffisamment intégré dans l'esprit de toutes les parties prenantes, et notamment des étudiant.e.s. Elles et ils sont pourtant les alumni de demain et il est important de mieux les sensibiliser encore à la qualité de l'environnement d'étude dont elles et ils bénéficient afin de renforcer leur fierté d'appartenance à l'institution. Cela est sans doute également vrai pour les autres parties prenantes externes à l'UNIL (milieux socio-économiques, employeurs) sur lesquels l'UNIL devra pouvoir s'appuyer, comme sur les alumni, pour ses développements futurs.
3. Enfin, et même si l'enjeu peut paraître de moindre importance, il importe de mentionner que certains outils nécessitent encore une attention particulière. Même si la composante recherche est bien présente dans plusieurs processus d'évaluation, un outil intégré d'évaluation de celle-ci fait encore défaut alors qu'il permettrait l'élaboration d'une politique générale commune, tenant toutefois compte des réalités particulières des différents domaines de l'UNIL. Et en ce qui concerne l'enseignement, il a été signalé plus haut que l'évaluation des enseignements par les étudiant.e.s (EEE) peut encore être améliorée.

Considérant l'importance et la qualité du travail effectué depuis une dizaine d'années, le panel d'experts ne doute pas de la capacité de l'UNIL à relever ces défis et à y apporter des réponses appropriées qui lui permettront de rester, aux yeux de ses pairs, un exemple d'excellence en terme de gestion intégrée de la qualité.



## 5 Annexes

### Tableau d'équivalence, critères de qualité du Réseau Qualité – standards de qualité de la CUS

Critères de qualité du Réseau Qualité	Standards de qualité de la CUS
<b>I. Stratégie d'assurance qualité</b>	
1.1 : atteint	Standard 1
1.2 : atteint	Standard 2 (Partie 1)
1.3 : atteint	Standard 3 (Partie 1+3)
<b>II. Gouvernance</b>	
2.1 : atteint	Standard 2 (Partie 2)
2.2 : atteint	Standard 6
2.3 : atteint	Standard 4 (Partie égalité) Standard 5 (Partie 3)
<b>III. Enseignement</b>	
3.1 : atteint	Standard 4
3.2 : atteint	Standard 4
3.3 : atteint	Standard 4
<b>IV. Recherche</b>	
4.1 : atteint	Standard 4
4.2 : atteint	Standard 4
<b>V. Recrutement et développement du personnel</b>	
5.1 : atteint	Standard 5 (Partie 1)
5.2 : atteint	Standard 4
5.3 : atteint	Standard 5 (Partie 2)
<b>VI. Communication interne et externe</b>	
6.1 : atteint	Standard 3 (Partie 2)
6.2 : partiellement atteint	Standard 7 (Partie 1)
6.3 : atteint	Standard 7 (Partie 2)

<b>Standards de qualité de la CUS</b>	<b>Critères de qualité du Réseau Qualité</b>
<b>Standard 1</b>	1.1
<b>Standard 2</b>	1.2, 2.1
<b>Standard 3</b>	1.3, 6.1
<b>Standard 4</b>	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2
<b>Standard 5</b>	2.3, 5.1, 5.3
<b>Standard 6</b>	2.2
<b>Standard 7</b>	6.2, 6.3



UNIL | Université de Lausanne  
Direction - Le Recteur  
Affaires générales et Finances  
bâtiment Unicentre  
CH-1015 Lausanne

EINGANG  
26. FEB. 2014

OAQ  
Madame Geneviève Le Fort  
Directrice suppléante  
Falkenplatz 9  
Case postale  
CH-3001 Berne

Lausanne, le 25 février 2014

**Audit de la Qualité 2013-2014 de l'Université de Lausanne**  
**Prise de position de la Direction de l'Université de Lausanne sur le rapport d'évaluation externe**

Madame la Directrice, chère Madame,

En réponse à votre courrier du 30 janvier 2014, la Direction de l'Université de Lausanne (UNIL) tient à remercier très chaleureusement le panel d'expert·e·s pour l'important travail d'analyse réalisé et les suggestions faites qui offrent sans nul doute matière à réflexion et pistes d'actions concrètes.

Nous apprécions le rapport précis, clair et complet qui nous a été adressé. Nous avons été très impressionnés par la façon dont le panel s'est approprié le contexte institutionnel, les intentions et modalités de mise en œuvre de notre approche Qualité. Nous accueillons avec grand intérêt les trois défis qui sont relevés en fin de rapport; ils constituent des priorités sur lesquelles l'UNIL va se mobiliser au cours des prochaines années.

Pour l'essentiel il existe une grande convergence entre les analyses du panel d'expert·e·s et celles de l'Université et nous y souscrivons volontiers.

Toutefois, la Direction a réalisé à la lecture du rapport des expert·e·s que certains aspects n'avaient peut-être pas été suffisamment explicités. Nous nous permettons donc de clarifier différents points dans cette prise de position qui précise quelques éléments ponctuels et revient sur notre approche de l'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE).

Direction



**En effet, la Direction de l'Université estime que la question du feedback aux étudiants est davantage liée à la politique de communication, et donc au critère 6.2 qui n'est effectivement que partiellement atteint, mais que le critère 3.1 est atteint.**

C'est ce que nous souhaiterions développer ci-dessous.

### **L'approche de l'UNIL de l'Évaluation de l'Enseignement par les Etudiant·e·s (EEE)**

Au-delà de certaines précisions ponctuelles, il nous semble utile de clarifier notre approche de l'EEE, évoquée à plusieurs reprises dans le rapport d'audit. Il nous paraît en effet que les remarques faites par le panel d'expert·e·s touchent d'une part à *une mise en question de cette approche*, et d'autre part à des constats relatifs à *la mise en œuvre de cette approche*.

Pour mettre en perspective les choix qui ont fondé le développement de l'EEE à l'UNIL, il n'est peut être pas inutile de rappeler le contexte dans lequel ces décisions ont été prises. En effet, ce processus Qualité a été conçu à une époque où les académiques étaient largement moins réceptifs aux questions de qualité et d'évaluation qu'actuellement, sans évoquer les résistances manifestées par certains.

Dans ce contexte et dans une logique de participation qui prévaut toujours aujourd'hui, des règles du jeu ont été définies par une commission représentative de tous les corps. Les objectifs prioritaires étaient de favoriser le développement professionnel des enseignant·e·s, de permettre un dialogue constructif entre les étudiant·e·s et les enseignant·e·s autour de l'enseignement, et de valoriser l'engagement pédagogique. Ce sont les raisons pour lesquelles l'UNIL a fait le choix d'orienter son système vers le soutien au développement plutôt que vers le contrôle des prestations fournies par les enseignant·e·s.

Ces objectifs sont toujours les mêmes aujourd'hui. Pour qu'ils puissent être atteints, l'UNIL a ancré son système Qualité sur un socle de valeurs essentielles, notamment la responsabilisation et la confidentialité. En rendant les enseignant·e·s **responsables** de l'évaluation de leurs enseignements, l'UNIL vise un plus grand degré d'implication. Les recherches sur la question montrent que c'est dans ce contexte que les enseignant·e·s accordent le plus de valeur aux résultats de l'évaluation et que les évaluations soutiennent leur développement professionnel. La **confidentialité** est également une des valeurs essentielles du processus d'EEE, en rappelant qu'il s'agit ici de diffusion encadrée et non de confidentialité absolue. En effet, de nombreux exemples montrent que lorsque les résultats d'une évaluation sont largement publiés ou envoyés directement aux supérieur·e·s hiérarchiques d'un·e enseignant·e, le système tend à glisser vers le contrôle et perd ses qualités d'outil de développement professionnel. L'UNIL a fait le pari de faire progresser l'ensemble de ses enseignant·e·s et de veiller à ce que les enseignant·e·s

utilisent l'évaluation de leurs enseignements non pas parce qu'ils s'y sentent obligés, mais parce qu'ils en perçoivent l'intérêt pour leur propre développement et pour l'amélioration de la qualité de leurs enseignements.

C'est en s'engageant sur des règles du jeu issues des valeurs telles que responsabilisation, confidentialité et **réflexivité** que l'UNIL a créé les conditions cadres pour que l'évaluation se développe et entre dans la culture institutionnelle. Il a fallu du temps pour construire le degré de confiance actuel et arriver à ce que les enseignant·e·s recourent spontanément à l'EEE. Nous estimons qu'un changement majeur de ces règles du jeu serait finalement très nuisible au développement de la culture Qualité de l'UNIL.

Ainsi que le panel d'expert·e·s a pu le constater, les évaluations réalisées sont beaucoup plus nombreuses que le « minimum requis » défini dans les directives, indiquant l'appropriation par les académiques de cet outil. C'est ainsi qu'actuellement un millier d'évaluations sont réalisées chaque année et que des centaines d'heures de conseil pédagogique sont demandées (465 heures pour 155 personnes en 2012). Ce dernier point est particulièrement important pour la Direction de l'Université parce que l'évaluation n'est pas une fin en soi, mais doit avant tout contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement (qui ne se résume d'ailleurs pas à la satisfaction des étudiant·e·s). En cela les développements observés (augmentation des évaluations « spontanées », des demandes de conseil pédagogique, de l'implication dans les projets du Fonds d'innovation pédagogique, etc.) correspondent bien aux objectifs de ce processus qui vise principalement le développement des compétences en enseignement, même si une dimension de contrôle n'est pas absente du système grâce aux procédures de renouvellement des mandats des enseignant·e·s.

Il s'agit d'une valeur ajoutée importante par rapport aux situations rencontrées dans d'autres (nombreuses) institutions d'enseignement supérieur où tous les enseignements sont systématiquement évalués, mais aucune réflexion n'est suscitée (comme nous le faisons à l'occasion des renouvellements des mandats des enseignant·e·s), ni aucun conseil pédagogique associé et qui ne prévoient pas davantage de retour aux étudiants. Les systèmes qui connaissent des évaluations systématiques sans qu'aucune réflexion n'y soit associée, tendent à mettre l'accent principal sur le contrôle; leur finalité devient alors la seule détection des cas critiques au détriment de la réflexion pédagogique. La recherche sur ces questions montre que cela crée des comportements d'adaptation du corps enseignant qui ne sont pas nécessairement favorables à la qualité de l'enseignement conçue dans une perspective globale.

De plus, l'évaluation systématique de tous les enseignements crée une charge importante sur le système et indiscutablement une lassitude auprès des étudiant·e·s. Comme le panel l'a souligné, il y a une tension dialectique entre le besoin de rajouter des évaluations et la nécessité de ne pas alourdir le système. Cela constitue d'ailleurs l'un des défis relevés par les expert·e·s.

Par ailleurs, les supérieur·e·s hiérarchiques ne sont pas forcément formé·e·s pour rendre un feedback sur un enseignement et ce n'est pas leur rôle. Elles ou ils ont une responsabilité de management de l'enseignement et doivent, pour l'assumer, s'assurer d'une part que tous les enseignants et enseignantes ont et développent des compétences en enseignement supérieur et d'autre part que globalement les enseignements correspondent aux objectifs des cursus et aux attentes des étudiant·e·s.

Dans cette optique, la Direction tient à rappeler qu'en plus de l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s, l'enseignement est évalué par d'autres mécanismes, comme l'évaluation des cursus et des facultés. Ces deux formes d'évaluation ont été créées dans le but de faire ressortir des problèmes globaux et ce sont les Doyennes et les Doyens qui en sont responsables. Ainsi, si un enseignement pose un réel problème au sein d'un cursus, les étudiant·e·s ont l'occasion d'adresser leurs commentaires directement au Décanat, via l'entremise de ces deux évaluations. Or ce sont également ces instances qui lisent les rapports d'auto-évaluation des enseignant·e·s. L'évaluation des dossiers à l'occasion des renouvellements permet à la hiérarchie de s'assurer que tous les enseignant·e·s procèdent à une réflexion pédagogique basée sur l'évaluation et investissent la composante « enseignement » de leur métier.

La combinaison de ces différents outils permet à l'UNIL de repérer des enseignements « problématiques » et de déclencher si nécessaire une remédiation.

Ceci étant, nous comprenons bien la préoccupation du panel d'expert·e·s que des enseignements « problématiques » puissent en quelque sorte échapper à toute remédiation. Nous partageons ce souci, mais il nous semble que ce risque est contenu par les différents éléments mentionnés ci-dessus.

L'UNIL met en place depuis une année un dispositif administratif au niveau du Centre de Soutien à l'Enseignement (CSE) qui permettra de mesurer précisément à quelle fréquence chaque enseignement est évalué et d'identifier les enseignements qui ne seraient jamais évalués. Il faudra bien sûr un peu de temps pour tirer les bénéfices de cet outil, d'autant plus que les enseignements changent régulièrement.

Il faut naturellement s'assurer que des enseignements « problématiques » puissent être rapidement identifiés. Contrairement à ce qui est mentionné dans le rapport du panel, il est possible pour les étudiant·e·s de demander l'évaluation d'un enseignement. Il est vrai que le rapport d'audit n'en faisait pas explicitement mention, mais dans les premiers documents cadres sur l'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s, la Commission de l'enseignement avait prévu que les étudiant·e·s puissent inciter leurs enseignant·e·s à procéder à une évaluation. A la suite de remaniements du site Web cette possibilité est peut-être moins évidente et certainement pas suffisamment connue des étudiant·e·s. Une information plus précise sera intégrée prochainement sur le site Web de l'UNIL dans le cadre du projet de révision de la communication engagé par la Cover il y a plus d'un an. Selon nous, il s'agit bien là d'une question de communication et non de conception du processus.

Nous sommes donc très attachés aux principes généraux qui guident l'EEE et estimons que la mise en œuvre de l'EEE telle qu'elle est faite à l'UNIL atteint les objectifs visés. C'est pour cette raison que **nous estimons que le critère 3.1 est atteint.**

En revanche, concernant la question du feedback aux étudiant·e·s, la Direction est consciente que **l'objectif n'est que partiellement atteint, mais estime que cela est davantage lié au critère 6.2.** Elle a déjà abordé la question à plusieurs reprises avec les associations d'étudiant·e·s afin d'améliorer la situation et elle reconnaît naturellement que l'effort doit être poursuivi. Les directives relatives à l'évaluation des enseignant·e·s ont été modifiées pour inclure dans le dossier le feedback qui est donné aux étudiant·e·s. Un bilan annuel des évaluations est présenté à la Commission de l'enseignement (qui comprend un·e étudiant·e représentant chaque faculté). Parallèlement, une analyse globale spécifique à chaque faculté est adressée aux Décanats. Ces deux moments sont l'occasion d'aborder les questions d'EEE et de faire des ajustements. La Direction partage donc l'avis du panel d'expert·e·s et s'emploiera à améliorer l'adéquation du système Qualité de l'UNIL au critère 6.2.

### **Remarques ponctuelles**

De façon plus ponctuelle, nous souhaitons apporter les clarifications suivantes:

#### **Premièrement, le taux de participation des étudiant·e·s aux EEE**

La Direction de l'UNIL tient à rappeler que le taux de réponses des étudiant·e·s aux questionnaires est globalement élevé puisque les questionnaires sont en grande majorité administrés en classe. En moyenne, les taux de réponse sont supérieurs à 60%. Avec son système « crayon-papier », l'UNIL a fait le choix de donner la parole à celles et ceux qui assistent au cours; toutefois, dans le cadre des enseignements intégrant une forte dimension « à distance », elle entre facilement en matière sur une évaluation électronique. Lors de la visite des expert·e·s le 2 décembre 2013, des taux de réponse relativement bas ont été évoqués par une étudiante (elle avait évoqué des taux de moins de 10%), mais ces taux concernaient des évaluations faites dans le cadre d'enseignements dispensés par l'EPFL sur lesquels l'UNIL n'a pas prise.

#### **Deuxièmement, la participation des étudiant·e·s à la création des questionnaires**

La Direction tient à préciser que c'est la Commission de l'enseignement qui a la responsabilité de créer et de faire évoluer les questionnaires standards; or cette commission intègre des membres de tous les corps et donc des étudiant·e·s (un·e par faculté). Sur demande de ses membres, et sur une impulsion de la Fédération des Associations d'Etudiant·e·s (FAE), un groupe de travail a été constitué impliquant des étudiant·e·s de la FAE, afin de préparer une réforme des questionnaires standards du CSE et de créer de nouveaux questionnaires visant l'évaluation ponctuelle de modules et de cursus.

### **Troisièmement, la formation continue**

Les expert·e·s indiquent qu'un effort significatif devrait être encore consenti pour « donner à la formation continue toute la reconnaissance qu'elle mérite et lui appliquer dès lors le même niveau d'exigence en terme de qualité que pour les autres formations de l'UNIL ». La Fondation pour la Formation Continue UNIL-EPFL réalise actuellement son auto-évaluation, avec une visite d'experts prévue au printemps 2014. Dans ce cadre, elle a réalisé une quinzaine de questionnaires ad hoc adressés à différentes parties prenantes. Il faut également rappeler que l'ensemble des enseignements de formation continue sont évalués grâce à des questionnaires spécifiques à la fin de chaque formation. En plus des évaluations des enseignements, la Formation Continue UNIL-EPFL procède également à l'évaluation de certains modules. Ces aspects auraient sans doute dû être mieux explicités dans le rapport d'auto-évaluation.

### **Quatrièmement, les programmes conjoints avec des partenaires extérieurs, comme ceux du Triangle Azur, qui ne seraient pas soumis au même degré d'exigence**

La Direction de l'UNIL est très sensible à ce que toutes les formations dispensées en son sein soient évaluées. Mais afin de ne pas surcharger les équipes sur le terrain, les trois institutions du triangle AZUR (UNIGE, UNINE, UNIL) ont décidé de reconnaître mutuellement les processus Qualité des autres universités, selon le principe du « Cassis de Dijon ». Ainsi l'UNIL a récemment coordonné l'évaluation d'un master conjoint avec l'UNIGE (le master en géologie en 2011) et cette évaluation a été reconnue par l'UNIGE. Pour sa part, l'UNIL a reconnu les évaluations de plusieurs cursus coordonnés par les hautes écoles partenaires, par exemple, le master en biogéosciences commun avec l'UNINE ou le master en sciences infirmières commun avec la HES-SO.

### **Finalement, la surcharge liée aux évaluations**

La Direction tient à souligner qu'elle fait preuve d'une souplesse importante en ce qui concerne la planification de l'évaluation des cursus et des facultés, consciente que ces processus demandent du temps aux équipes concernées. Avant toute chose, elle tient à rappeler que ce sont les Doyennes et les Doyens qui sont maîtres du calendrier de ces deux formes d'évaluation. A cet effet, plusieurs d'entre elles ont été récemment déplacées pour éviter des chevauchements, par exemple, l'évaluation des filières en sciences forensiques et l'évaluation des filières en théologie ont été récemment repoussées à 2015, tout comme l'évaluation de la Faculté des géosciences et de l'environnement qui avait été repoussée d'une année pour éviter qu'elle ait lieu en même temps qu'un important déménagement; l'évaluation de la Faculté des lettres a quant à elle été avancée sur la demande du Décanat.



De plus, la Direction prend en compte les accréditations EQUIS et celles liées à la loi sur les professions médicales comme des processus Qualité équivalents à ceux mis en place à l'interne. Ainsi la Faculté des HEC, qui a obtenu le label EQUIS après une procédure d'accréditation, n'a pas réalisé une évaluation de faculté classique, mais a simplement apporté des compléments par ailleurs cohérents avec les demandes d'EQUIS. De même, les cursus en médecine ne sont pas évalués selon le concept de l'UNIL, puisqu'ils sont soumis à une accréditation fédérale sous l'égide de l'OAQ.

La Direction espère que ces quelques clarifications seront des compléments utiles aux expert·e·s notamment en ce qui concerne l'approche choisie par l'UNIL en matière d'EEE. Elle tient à redire sa reconnaissance au panel d'expert·e·s pour les pistes de développement et les priorités relevées dans leur rapport.

Ainsi que le panel l'a souligné dans son rapport, des efforts soutenus ont été faits à l'UNIL depuis une dizaine d'années en matière de qualité et la Direction de l'Université entend bien poursuivre avec énergie et les déterminations le développement de la culture Qualité dans l'institution.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire que vous pourriez souhaiter et vous prions de recevoir, Madame la Directrice, chère Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

DIRECTION DE L'UNIVERSITE DE LAUSANNE



Dominique Arlettaz, recteur

OAQ  
Falkenplatz 9  
Postfach 7456  
3001 Bern

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

