



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des lettres

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE

Synthèse du rapport d'auto-évaluation
de la Faculté des lettres

Novembre 2008

Avant-propos

Ce document présente, dans le cadre du concept « Évaluation et développement de la qualité de l'enseignement et de la recherche » de l'Université de Lausanne,

- la synthèse du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des Lettres de l'Université de Lausanne, émanant de la Commission d'auto-évaluation de la Faculté, et validé par le Décanat (21 pages)
- le résumé du rapport final du groupe d'experts (3 pages).
- le résumé du plan d'action du Décanat (5 pages)

Il nous a semblé difficile de réduire davantage la première partie, elle-même issue d'une synthèse entre les travaux de la Commission, questionnaires envoyés aux différents Corps, et prises de position des sections, sans sacrifier telle ou telle facette de notre Faculté et les discussions auxquelles ont participé l'ensemble de ses membres.

La majeure partie du matériel issu du processus d'auto-évaluation (rapport des unités, résultats des questionnaires, prises de position individuelles, éléments descriptifs et statistiques) ne figure pas dans ce document de synthèse, tant pour des raisons d'espace que de confidentialité.

De même, ce document ne contient pas les réactions de la Faculté au rapport des experts ; ces dernières sont en voie de discussions avec la Direction, avec la Commission de Valorisation de l'Enseignement et de la Recherche (COVER), et naturellement à l'interne avec l'ensemble des membres et des représentants de la Faculté.

Anne Bielman, doyenne

novembre 2008

Première partie

Synthèse du rapport d'auto-évaluation

1. Remarques générales

La Faculté des Lettres s'inscrit dans la communauté universitaire de Lausanne en partageant ses valeurs d'Université de qualité centrée sur l'humain et le vivant dans son environnement culturel et social. Riche de la diversité des disciplines qui la composent, elle prend pour objet d'études les productions culturelles, linguistiques, artistiques et littéraires passées et présentes. Ses domaines d'études vont des sciences de l'Antiquité aux langues et littératures européennes modernes (français, anglais, italien, allemand, espagnol, russe) en passant par l'histoire, la philosophie, l'histoire de l'art et le cinéma, auxquelles s'ajoutent quelques spécialités comme la littérature comparée, l'informatique pour les sciences humaines, le sanscrit et le tibétain. Cette diversité garantit aux étudiants un large choix de domaines d'études et permet des combinaisons inédites. L'Ecole de français langue étrangère et plusieurs Centres de recherche viennent compléter l'offre de la Faculté en profilant ses compétences particulières et en développant une recherche de pointe. La Formation doctorale interdisciplinaire offre un soutien aux doctorants-chercheurs. La Faculté encourage la mise en relation des savoirs et le développement de compétences plurilingues et multiculturelles afin de mieux saisir les réalités contemporaines et répondre aux défis du XXIe siècle.

La recherche en Lettres s'élabore dans la durée et traditionnellement de façon individuelle. Prenant appui sur des lectures nombreuses et la consultation de documents en bibliothèque, en musée ou en archives, elle valorise les travaux de grande ampleur (monographies, articles substantiels) et requiert par là même de longues plages de réflexion et de rédaction. Ce temps long explique pourquoi la Faculté souhaiterait adapter la durée de la thèse en Lettres, celle du mandat des maître-assistants ainsi que la fréquence des années sabbatiques à ces conditions particulières et cherche à les faire reconnaître auprès de la Direction. La forme privilégiée que prend l'enseignement en Lettres, à savoir le cours-séminaire, est elle aussi spécifique. Conçu de manière à stimuler la réflexion individuelle et la curiosité intellectuelle, l'enseignement vise à développer l'autonomie des étudiants. Guidé par le principe de la liberté académique, l'enseignement fait une large place au dialogue entre enseignants et étudiants, afin de s'assurer de la transmission de connaissances et de compétences spécifiques de niveau élevé. Ce dispositif permet de développer le sens des responsabilités, les capacités d'analyse, de synthèse et d'argumentation, d'expression orale et écrite, et surtout le sens critique (on se souvient que la racine grecque 'kriticos' signifie capacité de discernement et que 'kriterion' signifie valeur, critère de qualité), afin que chaque étudiant puisse devenir un acteur à part entière dans l'Université comme dans la Cité.

2. Programmes et cursus

L'objectif de la Faculté est de fournir une formation *scientifique* de haut niveau et de développer des capacités intellectuelles et des compétences multiples qui, tout en contribuant de manière évidente à la carrière *professionnelle* ultérieure, n'ont pas cette dernière en ligne de mire immédiate.

Les groupes de référence sont les étudiants, les enseignants, les employeurs potentiels, ainsi que les institutions partenaires. Les groupes de référence externes sont plus facilement identifiables au niveau des unités qu'à celui de la Faculté et leurs besoins comme leurs attentes varient beaucoup selon les secteurs. Ces attentes et besoins ont été examinés lors de la refonte des programmes liée à la mise en place du processus dit « de Bologne » (ci-après *Bologne*) ; l'équilibre que les unités cherchent entre les groupes, et les écarts qu'elles entendent réduire entre des attentes parfois contradictoires, varient d'un secteur à l'autre (ainsi, l'archéologie a formé des archéologues de terrain à la demande de la société ; de grands chantiers de fouilles étant aujourd'hui fermés, elle songe à former plus d'archéologues "de cabinet"). Les attentes des étudiants, celles des enseignants et celles des institutions partenaires sont prises en compte prioritairement, mais aucune discipline ne s'isole dans sa *tour d'ivoire*.

Pour élaborer et ajuster ses programmes d'études, la Faculté fait appel en premier lieu au corps enseignant ; les étudiants, par le biais de leurs représentants au CF et dans les sections, peuvent faire entendre leur voix. L'adjoint et les conseillers aux études contribuent de façon appréciable à la mise en pratique des objectifs en matière d'élaboration des plans d'études. Le principal partenaire institutionnel externe non académique pris en considération pour la planification des cursus est la HEP Lausanne. La Direction et la CRUS, par leurs consignes et leurs directives (ainsi que dans une certaine mesure la CDIP et le DFJ), constituent un groupe de référence dont la Faculté doit tenir compte (équivalences pour des cursus antérieurs, passage du baccalauréat universitaire à la maîtrise, crédits académiques minimum exigés pour enseigner dans le secondaire, etc.).

La Faculté s'informe sur la spécificité de son offre grâce aux comparaisons qu'elle mène au travers de collaborations inter-facultaires et inter-universitaires. Le fait qu'elle intègre dans son offre des disciplines externes et qu'elle propose certaines de ses disciplines à d'autres universités lui permet *de mettre en valeur ses spécificités* dans le paysage universitaire romand. Les doyens de Lettres de Suisse se rencontrent deux fois par an, de sorte qu'une information régionale et nationale est assurée ; les adjoints aux affaires étudiantes du Triangle AZUR communiquent régulièrement. – Un *groupe de travail* mandaté par le décanat a pour mission de tirer un premier bilan pédagogique des cursus BA. Les séances avec la HEP Lausanne dans le cadre des commissions (UNIL et Lettres) soulignent les difficultés d'un développement concerté des cursus Lettres et HEP. La mobilité des étudiants et des enseignants donne également des informations précieuses. Enfin, les disciplines de la Faculté impliquant un enseignement très individualisé, les enseignants bénéficient d'un retour régulier de la part des étudiants.

La mise en place de *Bologne* a rendu la question des attentes plus manifeste et a eu pour conséquence une implication plus forte des étudiants et de certains membres du corps administratif. Les étudiants sont devenus le centre d'un mouvement dynamique visant à une meilleure adéquation entre leurs besoins et les objectifs de formation. Quasi toutes les disciplines font état de réajustements de leurs cursus ; les usages de la Faculté (renouvellement semestriel de la plus grande part des enseignements, intégration de la recherche dans l'enseignement) permettent une adaptation permanente. Les étudiants déclarent que le programme d'études en Lettres est à la hauteur de leurs attentes. Notons que *les attentes et les besoins sont également liés à l'évolution des disciplines*. – En ce qui concerne la connaissance de l'offre internationale, le doyen et les présidents des sections doivent compter sur leur réseau de relations personnelles pour avoir une information qui reste lacunaire et partielle.

L'offre tiendra mieux compte des débouchés professionnels si la Faculté garde le contact avec ses anciens étudiants et prend en considération, mieux que par le passé, les institu-

tions culturelles (musées, archives), les milieux professionnels, notamment ceux liés aux médias, et certaines écoles spécialisées, et, dans ce dessein, s'efforce d'estimer plus exactement le rôle de ces institutions dans l'insertion professionnelle ultérieure des diplômés en Lettres.

En matière de COORDINATION ET D'ARTICULATION DES ENSEIGNEMENTS, la priorité est de *garantir une liberté du choix* qui soit limitée par les seuls critères de pertinence et de cohérence ; la Faculté participe à cet effort en soutenant les collaborations entre disciplines. Dans la constitution de ses cursus d'études, elle prend en considération les acquis des étudiants (programmes pour locuteurs natifs et allophones en langues vivantes, complément de formation en langues classiques pour plusieurs disciplines). – Une réflexion sur la logique d'ensemble des enseignements a été menée lors de l'élaboration des programmes de BA et de MA, et les sections continuent de veiller à la coordination interne, ainsi qu'à une articulation et à une progression optimales de leurs enseignements : *la concertation entre enseignants et entre domaines (langue et littérature, périodes historiques) est pratiquée*, ce qui évite les redondances tout en assurant une communication entre les enseignements. Le Règlement et la structure des plans d'études assurent une cohérence minimale pour l'articulation des cursus entre eux ; la coordination des enseignements d'une unité au moment de l'établissement du programme des cours pour l'année à venir assure une complémentarité au niveau du contenu ; les unités d'enseignement tiennent compte des diverses remarques des étudiants sur ce point.

Large éventail des plans d'études, liberté individuelle et collaborations interdisciplinaires doivent être garanties.

Une meilleure synchronisation dans les cursus proches pourrait être envisagée (p. ex. instauration d'éléments communs à tous les cursus de langue, qui feraient office de repère pour les étudiants). L'intégration de programmes interdisciplinaires dans un système fondé sur une conception disciplinaire des études doit être mise en œuvre à l'occasion de la révision des plans d'étude.

La Faculté considère l'appartenance à des réseaux locaux ou internationaux comme un atout indéniable pour le maintien et le développement de ses filières d'études ; elle développe en conséquence des coopérations avec d'autres Facultés, Universités et hautes écoles (UNIL, Triangle AZUR, HEP) ; en MA, la spécialisation des domaines d'études encourage les partenariats pour bénéficier d'une complémentarité dans les approches scientifiques.

Il n'existe pas de moyen de vérifier que les objectifs sont atteints en matière de coopération, mais, sur des projets spécifiques, les collaborateurs concernés peuvent constater concrètement que leurs objectifs de coopération sont réalisés ; les sections font état de nombreuses collaborations internes, interfacultaires, intercantionales et internationales.

La Faculté souhaite développer des projets de coopération en sus de ceux qui ont déjà été mis en oeuvre, tout en devant se positionner sur un marché concurrentiel vis-à-vis des institutions partenaires. – L'application différenciée du système de créditation d'une institution à l'autre complique la mobilité des étudiants et les échanges.

Une uniformisation progressive des systèmes de créditation, mais surtout des modalités de validation et des calendriers d'examens est souhaitable entre Facultés des lettres romandes. A l'heure où les rectorats encouragent un renforcement des échanges entre enseignants de Lettres romands et espèrent l'avènement d'une sorte de « campus romand

des Lettres », la compatibilité entre les Facultés des lettres AZUR importe au moins autant que la compatibilité entre les diverses Facultés de l'UNIL.

LES OBJECTIFS DES FILIÈRES DE FORMATION constituent une part importante de notre identité, même s'ils relèvent souvent de l'implicite. *Favoriser l'intégration de notions propres à chaque discipline, la rigueur méthodologique, développer les capacités rédactionnelles, d'argumentation, d'analyse, de synthèse, de communication, de même que l'aptitude à la réflexion personnelle, sont des dénominateurs communs à tous les secteurs de la Faculté.* Mais la matière dans laquelle l'étudiant veut se former n'est pas conçue seulement comme un ensemble de connaissances et de compétences à acquérir : en Lettres, *les modes d'acquisition des connaissances* sont aussi importants que les connaissances elles-mêmes. En conséquence, l'étudiant doit pouvoir *apprendre à acquérir* les connaissances dont il aura besoin dans la discipline qu'il a choisie et les mettre en relation avec d'autres connaissances. On insiste donc sur les outils nécessaires pour identifier les connaissances, pour se les approprier et pour les articuler les unes avec les autres. Une telle conception rend les enseignements exigeants tant pour qui les donne que pour qui les reçoit, mais elle fait aussi que les enseignements peuvent offrir à ceux qui les donnent des occasions d'imaginer de nouveaux objets de recherche. Pour les compétences transversales à la Faculté, il faut mettre en évidence le *caractère toujours construit de l'objet en sciences humaines*. L'étudiant doit admettre le caractère discutable de toute conception positiviste et apprendre que *le point de vue crée l'objet*, devenant ainsi capable de construire des réflexions, d'échafauder des hypothèses, d'analyser des processus en mettant en oeuvre de façon dynamique les concepts d'un domaine. La Faculté forme donc les étudiants à l'acquisition d'un regard et d'une distance critiques, d'un esprit d'analyse et de synthèse, d'une capacité de réflexion qui leur confèrent un savoir-faire dépassant le cadre de leurs études universitaires. Au niveau postgrade, la créativité, l'originalité, la rigueur et la responsabilité scientifique sont des valeurs particulièrement mises en avant et qui permettent de former des chercheurs capables de faire rayonner l'institution. Cela étant, certaines formations sont plus que d'autres centrées sur les débouchés professionnels, ce qui peut induire des *maîtrises attendues* spécifiques : ces débouchés sont toujours soigneusement identifiés par les sections dans les domaines concernés.

La Faculté procède à l'évaluation continue des compétences tout au long du cursus. La qualité des travaux de fin de diplôme est un bon moyen d'attester que les objectifs sont atteints. La variété des parcours professionnels des diplômés de Lettres manifeste la polyvalence de leur formation et la capacité d'adaptation qu'ils ont développée. La présence systématique d'experts de thèses extérieurs permet de vérifier la qualité des travaux de recherches. Les étudiants se déclarent dans l'ensemble satisfaits de l'équilibre entre savoirs disciplinaires et préparation à la vie professionnelle.

Une meilleure définition des objectifs de formation, par cursus et par niveau d'études, est souhaitable. Un meilleur suivi des parcours professionnels des étudiants, par le biais d'enquêtes systématiques réalisées par les services centraux (p. ex. sur la base de données fournies par l'Office fédéral de la statistique), permettrait d'affiner le bilan des compétences acquises.

Quant aux MÉTHODES, la Faculté ayant pour objectif de *promouvoir l'interaction entre enseignants et étudiants*, elle privilégie l'enseignement de type *séminaire*, mais les disciplines sont libres d'adapter la forme de leurs enseignements à la matière ; *partout, les méthodes d'apprentissage sont conditionnées par la logique interne des cursus* : de l'année propédeutique à la maîtrise, on voit en principe s'inverser la proportion des enseignements donnés sous la forme de cours ex cathedra et sous la forme de séminaires, les cours étant censés initier les étudiants à des matières qu'ils ignorent

complètement (et la Faculté préfère que ces cours soient donnés par les enseignants les plus chevronnés), cependant que les séminaires laissent une place importante à la transmission de connaissances spécialisées.

La vérification de l'adaptation des méthodes d'enseignement à la matière enseignée se fait dans les sections, chacune ayant développé des méthodes de vérification adaptées à la forme et à la matière des enseignements ainsi qu'aux objectifs de formation de la discipline. L'écoute des étudiants, la discussion régulière entre les enseignants et les questionnaires d'évaluation sont des moyens de contrôle et d'amélioration des enseignements. Le changement semestriel de thématique induit un effort constant de réflexion sur les objectifs de formation.

L'adéquation des méthodes d'enseignement aux objectifs de formation se vérifie de manière dynamique, toute l'année, dans des formes très diverses qui répondent aux objectifs des domaines spécifiques. La tradition des universités suisses est d'enseigner chaque langue vivante et sa littérature dans la langue en question ; pour y être plus efficace la section de russe, où l'apprentissage commence à zéro, encourage ses étudiants à pratiquer tôt la mobilité ; la section d'anglais a toujours considéré la mobilité comme un élément essentiel du cursus d'études et l'a promue en conséquence ; dans certaines sections de langues, la cohabitation de francophones, de locuteurs natifs de la langue cible et de « secundos » (étrangers de seconde génération) induit des méthodes d'enseignement spécifiques. – Les disciplines utilisent des moyens pragmatiques pour s'assurer que les méthodes d'enseignement sont adaptées aux objectifs de formation : écoute des remarques des étudiants, concertation entre enseignants d'une discipline.

L'augmentation globale des effectifs menace la qualité d'une interaction qui réclame le petit nombre. Les doléances de certains étudiants quant aux performances de leurs condisciples pourraient conduire au remplacement de séminaires par une combinaison de cours et séminaires. – Une meilleure définition des objectifs langagiers des disciplines de langues de la Faculté doit permettre de déterminer en quoi consiste spécifiquement une formation académique en langue, dispensée par des enseignants de niveau académique et la distinguer ainsi de l'offre du Centre de langues (UNIL). L'adéquation entre les objectifs de formation académique et la formation professionnelle ultérieure des diplômés doit être analysée.

Les COMPÉTENCES acquises avant l'entrée en Faculté varient fortement d'un étudiant à l'autre et il n'est pas possible de dresser le profil-type de l'étudiant en Lettres ; aussi l'hétérogénéité du public doit-elle être prise en compte dans les formes d'enseignements et dans les modes d'évaluation. *Le suivi et l'encadrement individuels prévalent dans la Faculté, de sorte que l'évaluation des compétences acquises fait partie intégrante des méthodes d'enseignement.* En Licence, une place toute particulière était accordée aux examens ; leur réussite permettait de passer d'une étape du cursus à une autre, mais l'accès aux examens dépendait de la réussite de travaux réalisés dans le cadre des enseignements. L'introduction de *Bologne* a exigé de la Faculté qu'elle réévalue la place accordée aux examens, car cette réforme va dans le sens d'une évaluation basée sur des enseignements individuels, alors que les examens de la Faculté portent, traditionnellement, sur un ensemble de connaissances acquises dans plusieurs enseignements.

La politique de *communication* relative aux évaluations, l'analyse des résultats et la relation entre méthodes d'évaluation et objectifs de formation sont de la responsabilité des unités. La Faculté organise des séances d'informations pour les étudiants, et, en collaboration avec le SOC, la Journée des gymnasiens et la Journée des Masters. Enfin, les conseillers aux études, les enseignants et le

bureau de l'AEL se tiennent constamment à la disposition des étudiants pour répondre à toute question relative à ce domaine.

Les objectifs étant définis par chaque filière d'études, la Faculté n'a pas développé de stratégie globale de vérification dans ce domaine. La validation des plans d'études par le Conseil de Faculté reste néanmoins un moyen de contrôle non négligeable ; en outre, par les « retours » que constituent les résultats centralisés des examens et les entretiens (nombreux) de ses conseillers aux études avec les étudiants, la Faculté s'assure que l'évaluation des connaissances est une préoccupation constante des sections ; les rapports remis par ces dernières dans le cadre du processus d'AE montrent au demeurant qu'elles ont le souci de communiquer de façon claire et transparente aux étudiants les compétences qu'elles souhaitent transmettre et la manière dont elles entendent les évaluer.

La forme des examens est jugée par les étudiants « plutôt pertinente ». Les enseignants estiment que leurs attentes et les critères d'évaluation sont connus des étudiants.

Il convient de réfléchir à l'évolution de la formation initiale dans les degrés secondaires 1 et 2 et à l'impact de cette formation sur les étudiants qui arrivent en Faculté. La Faculté doit s'adapter à l'hétérogénéité croissante des connaissances et tenir compte des compétences initiales des étudiants. La prise en compte de leurs acquis antérieurs par des programmes d'études différenciés est souhaitable mais pose des problèmes d'organisation des cursus et d'encadrement.

***Bologne* induit une scolarisation et une fragmentation des évaluations. Pour tenter de pallier cet inconvénient, la Faculté a organisé ses plans d'études en modules validant un ensemble de connaissances lors de chaque épreuve ; néanmoins le système est encore insatisfaisant.**

Il faudra probablement réviser les plans d'études pour mieux définir des ensembles de connaissances validés par une épreuve.

En matière de COMMUNICATION, la Faculté a pour objectif de garantir une visibilité qui mette en évidence ses spécificités, ses objectifs, ses domaines de spécialisation et les profils de compétences de ses enseignants. Pour cela, les sites web de l'UNIL et de la Faculté jouent un rôle déterminant ; règlements et conditions d'admission y sont accessibles. Chaque unité possède ses propres réseaux d'information et une mise en évidence plus ciblée des programmes d'études peut se faire par ce biais. La communication relative aux programmes d'études ne se fait que depuis l'introduction de *Bologne* dans la Faculté, qui ne dispose pas encore d'un recul suffisant pour en vérifier l'adéquation. Les sites web des sections sont l'occasion d'une communication régulière sur toutes les questions qui leur sont relatives, mais certaines s'en remettent à la Faculté et d'autres se promettent d'améliorer leur offre, tout en déplorant un manque de moyens pour cela ; une harmonisation des sites web apporterait un gain de visibilité à nos filières de formation, tandis qu'en retour, une meilleure prise en considération des réseaux de collaboration établis par chaque unité permettrait d'améliorer la politique de communication de la Faculté à l'étranger. En 2007, la Faculté a redessiné son site web afin d'en améliorer la cohérence interne et d'assurer une mise à disposition organisée de l'information ; cet effort demande à être poursuivi.

De nouveaux outils de communication sont apparus récemment à l'UNIL et la Faculté tient à les utiliser pour promouvoir ses programmes d'études et ses activités. Néanmoins, des dépliants seraient utiles pour communiquer avec l'extérieur, et il est souhai-

table que la Faculté dispose d'un budget *ad hoc* pour faire la promotion de son offre en formation.

La Faculté n'a pas attendu *Bologne* pour encourager la MOBILITÉ, expérience que *toutes les unités* jugent enrichissante et formatrice, et dont elles assurent la promotion. L'offre de places de mobilité est très satisfaisante. La Faculté coordonne les efforts entrepris dans ce domaine ; à cet effet, elle a désigné une MER1 coordinatrice de la mobilité ainsi qu'une conseillère mobilité. Les indications relatives à cette question sur son site mériteraient d'être étoffées : les étudiants estiment insatisfaisantes les informations qu'ils reçoivent, et il apparaît que l'offre en mobilité n'est pas encore suffisamment claire pour eux.

La contribution des Responsables mobilité (annexe) fait valoir entre autres choses qu'il n'est pas encore évident que *Bologne* ait favorisé la mobilité ou si, en raison des incompatibilités entre nos cursus et ceux des universités hôtes, les étudiants ne préfèrent pas terminer leurs études à l'UNIL le plus vite possible. Certaines sections de langues vivantes, très favorables à la mobilité, observent que par des effets pervers, notamment la rigidité des cursus, des contraintes administratives supplémentaires et une mentalité plus scolaire des étudiants, *Bologne* risque d'entraver la mobilité que la réforme promettait pourtant d'encourager. Les étudiants auraient tout avantage à partir pendant une année entière (comme avant), mais se trouvent inhibés tant par la rigidité du cursus BA (2e et 3e années), que par la limitation du nombre de crédits que l'on peut obtenir ailleurs pendant les cursus BA et MA. D'ailleurs, il s'avère difficile d'obtenir des crédits dans deux disciplines simultanément. En somme, il se pourrait bien que *Bologne*, dont un des buts était de favoriser toute forme de mobilité (horizontale, verticale, géographique) ait ici comme ailleurs des effets indésirables et paradoxaux.

On peut estimer qu'entre les efforts des RI, ceux des sections et enfin ceux des enseignants, chaque étudiant est encouragé au moins une fois à pratiquer la mobilité. Cet encouragement n'est apparemment pas suivi de beaucoup de départs effectifs. Mais on peut penser que les exigences émanant de futurs employeurs tels que les HEP et les entreprises internationales inciteront à terme les étudiants à saisir l'occasion d'un semestre ou d'une année à l'extérieur.

La mobilité verticale n'est pas un élément évalué dans le cadre du processus. Néanmoins, elle représente un défi important pour la Faculté (étude de dossiers d'étudiants en vue d'octroi d'équivalences, création de programmes de compléments d'études pour mise à niveau, etc.).

Les efforts faits pour promouvoir et faciliter la mobilité doivent encore montrer leurs résultats concrets, être mieux analysés et au besoin renforcés. Le surcroît de travail qu'occasionne la gestion de la mobilité doit être pris en compte. Une Commission des équivalences et des validations pour la mobilité horizontale et verticale pourrait être constituée.

3. Organisation et conduite des enseignements

Les OBJECTIFS principaux sont ceux de toute Faculté des lettres : du point de vue de la discipline, acquérir progressivement le savoir estimé nécessaire à chaque niveau du cursus d'études ; du point de vue intellectuel, apprendre à développer son esprit critique et son indépendance dans la pensée; du point de vue des compétences plus particulières, apprendre à travailler de manière autonome, à utiliser de façon pertinente des outils d'analyse, à réunir une documentation ou une bi-

bliographie, à présenter de façon structurée un discours, à communiquer avec des non-spécialistes. Les étudiants en discipline principale doivent être mis en mesure d'entamer une carrière professionnelle ou académique.

La Faculté encourage les sections à expliciter les objectifs de leurs plans d'études dans la présentation de leur cursus aux nouveaux étudiants, et à expliciter les objectifs des cours au début de chaque enseignement, mais il lui est difficile de juger si ses consignes sont appliquées. Les sites web des sections contiennent souvent des informations sur les objectifs des études, mais le plus souvent de façon implicite.

La Faculté doit promouvoir davantage la description systématique des objectifs, en distinguant entre objectifs de connaissance et objectifs de savoir-faire, pour que chaque section puisse se situer et déterminer comment chaque enseignement concourt à leur réalisation.

Quant à l'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉTUDIANTS, la Faculté respecte lois et règlements, sans promouvoir de norme d'évaluation. Elle n'a pas de politique spécifique en matière de communication des résultats des évaluations et ne pratique pas l'évaluation par les pairs, mais collabore étroitement avec le CSE. Les rapports d'activité présentés périodiquement par les enseignants sont les seuls indicateurs dont la Faculté dispose. Dans certaines sections, l'évaluation fait désormais partie des usages et a lieu de façon plus fréquente que ne l'exigent les dispositions. On constate que les étudiants ont la maturité nécessaire pour évaluer si les enseignements qu'ils suivent concourent à leurs apprentissages et pour se prononcer sur leur pertinence.

La Faculté doit encourager les enseignants à recueillir régulièrement l'opinion des étudiants sur l'engagement pédagogique des enseignants, et les enseignants devraient être incités à partager leurs expériences pédagogiques. Elle gagnera à favoriser une véritable culture de l'évaluation. Il faut valoriser auprès des étudiants une attitude critique et constructive vis-à-vis des enseignements suivis, encourager les enseignants à solliciter davantage le CSE et leur offrir des ressources qui leur permettent d'accepter la critique et d'en tirer des effets positifs.

La TRANSPOSITION DIDACTIQUE est une des valeurs de la Faculté. Un aller-retour incessant entre enseignement et recherche est stipulé dans l'art. 5 du Règlement structurel : « toute unité de la Faculté poursuit conjointement une mission d'enseignement et de recherche » et elles sont unanimes à juger que *la circulation entre recherche et enseignement constitue le point crucial du travail académique et constitue la spécificité de la mission universitaire* ; les professeurs doivent cependant mieux communiquer sur leurs recherches auprès des étudiants et avoir comme objectif une réelle transmission des connaissances liées à la recherche. Depuis plusieurs années, les directives émises sur la manière de rédiger les rapports d'activité incitent les enseignants à réfléchir à cet aspect de leur travail ; le taux élevé de renouvellement des thématiques abordées et le recours à des formules d'enseignement favorisant la participation des étudiants à des recherches en cours témoignent d'un effort constant en la matière. Les unités encouragent les maîtres-assistants à lier leurs enseignements à leurs domaines de recherche. Dans les séminaires en binôme, le dialogue entre collègues est pratiqué de façon à confronter devant les étudiants les démarches épistémologiques et méthodologiques. Enfin, l'enseignement évolue constamment en fonction des défis méthodologiques et critiques actuels, ce que seuls des enseignants pratiquant assidûment la recherche peuvent mener à bien.

Intégrer organiquement la recherche dans l'enseignement implique aussi un *renouvellement continu des points de vue*, une réelle capacité à communiquer curiosité et goût de la recherche aux étudiants et aux jeunes chercheurs : la confrontation des étudiants avec les débats méthodologiques les invite à situer leur propre travail dans un monde académique fluide, dynamique et ouvert sur l'échange et l'innovation. Plus les étudiants avancent et plus cette interaction devient intense et nécessaire, jusqu'à l'intégration d'étudiants avancés dans des projets collectifs.

Il faut noter aussi que les enseignements jouent un rôle central dans la construction des objets de recherche, de sorte que *la recherche se nourrit également de l'enseignement*.

4. Pédagogie

La Faculté est très attentive à la QUALITÉ de l'enseignement qui à ses yeux repose sur une irrigation constante par la recherche. Elle défend une pédagogie centrée sur un encadrement rapproché. Il n'y a pas en son sein de *réflexion* pédagogique structurée, mais bien *des pratiques diversifiées de la transmission des connaissances qui ont en commun de se centrer sur l'étudiant et de l'amener progressivement à l'autonomie intellectuelle*.

La Faculté veille à l'application adéquate du plan d'études et contrôle les fiches de présentation de cours, notamment afin de s'assurer que la réflexion des enseignants se concrétise dans la formulation des objectifs. Elle dispose d'informations statistiques sur le taux d'encadrement des étudiants dans les différentes sections.

La Commission des plans d'études et de l'enseignement est un lieu d'échanges et de réflexions sur la cohérence des formations. Il serait envisageable de lui adjoindre une mission de réflexion pédagogique, touchant notamment à l'articulation entre la transmission de connaissances théoriques et leur mise en pratique par les étudiants, la place des enseignements interdisciplinaires, plurilingues et interfacultaires.

La Faculté n'a de politique concertée en matière d'INNOVATION PÉDAGOGIQUE que depuis peu de temps, mais les enseignants réfléchissent depuis longtemps à leurs pratiques et ont su évoluer, penser à des solutions nouvelles (parfois pressés par les nécessités liées au taux d'encadrement ou à l'inverse aux bénéfices que l'on peut tirer d'un encadrement rapproché) ; enfin, l'ingénieur pédagogique de la Faculté fait état d'une *bonne réceptivité à l'introduction des technologies de l'enseignement*. Le décanat diffuse les informations relatives à la pédagogie et à la didactique disciplinaire *via* la rubrique « Destination enseignement » de son site.

L'apprentissage par problèmes, les *procès-verbaux* de séances de séminaire produits par les étudiants, les *travaux par projets*, les *enseignements donnés en binômes* interdisciplinaires et/ou plurilingues, la pratique des *cours-blocs* ou des *semaines de recherche* (qui pourraient s'intégrer dans les programmes de spécialisation en maîtrise), et *l'évaluation par les pairs* (échange de travaux d'étudiants entre eux et correction mutuelle avant une validation finale par l'enseignant) ont fait leurs preuves dans certaines disciplines, et l'on pourrait s'en inspirer ailleurs.

L'examen par la Faculté des bénéfices de nouveaux types d'enseignements (enseignement par bloc, en binôme, par projet, à distance) sont des pistes à explorer. Les enseignants qui accepteraient de tester ces nouveaux enseignements pourraient voir leurs efforts valorisés dans leur cahier des charges.

5. Soutien aux étudiants

Selon les statistiques disponibles (années 2004-2005), le taux d'abandon en cours d'études n'est pas plus élevé en Lettres que dans d'autres Facultés, contrairement à ce qui semblait se passer antérieurement. Si cet état de fait se prolonge, ce serait un signe positif vis-à-vis des mesures d'encadrement et de soutien aux étudiants en Faculté des lettres.

Il faudrait néanmoins améliorer le recueil et le traitement des données pour connaître la proportion et les raisons des échecs et des abandons. Le système à deux ou à trois disciplines du cursus rend cependant très difficile l'analyse statistique des échecs.

En dépit d'une augmentation des effectifs bien plus rapide que celle des forces d'enseignement durant ces vingt dernières années, L'ENCADREMENT CARACTÉRISTIQUE DES ÉTUDIANTS d'une Faculté de lettres n'a pas été foncièrement mis en péril : séminaires, travaux pratiques, réception fréquente des étudiants restent possibles, avec des effectifs acceptables (mais certaines disciplines qui ambitionnent un encadrement particulièrement dense souffrent de surpopulation et donc de surcharge pour les enseignants).

Sous l'ancienne loi, la Faculté attribuait les forces d'enseignement supplémentaires par des arbitrages budgétaires qui se passaient au CF ; depuis quatre ans, elle dispose d'une Commission de planification académique qui, dotée d'une vision plus panoramique, propose une politique de réaffectations budgétaires plus objective. *La commission des plans d'études et de l'enseignement veille, en accord avec les unités, aux types d'enseignement et d'encadrement les mieux adaptés à leurs objectifs pédagogiques, à l'affectation des forces d'enseignement, aux besoins en ce qui concerne la répartition des charges d'enseignement, la Faculté ne s'assurant que des équilibres internes.*

Pris isolément, le rapport entre les EPT et le nombre total des étudiants ne fait jamais apparaître qu'une moyenne sans réelle signification. Néanmoins, il est notoire que certaines sections à forts effectifs (français, anglais) souffrent d'un mauvais taux d'encadrement. Certaines sections ont le sentiment de prendre en charge des éléments de formation qui profitent à d'autres (« cours de services ») et elles en font également un argument dans leurs demandes d'amélioration du taux d'encadrement (voir l'annexe , Tableau « Etudiants externes »).

L'investissement du corps intermédiaire, notamment des assistants, est important dans l'encadrement des étudiants (aide à la rédaction de travaux écrits ou d'exposés oraux, courroie de transmission entre les étudiants et le professeur, tutorat).

LE SOUTIEN INDIVIDUEL ET L'ENCADREMENT INDIVIDUALISÉ *sont une valeur ancienne et permanente* de la Faculté, qui garantit la qualité de la formation et motive les demandes en forces d'enseignement des unités. La Faculté a créé en 2005 un poste de conseiller aux études qui assure désormais un suivi permanent des étudiants. Les rapports d'activité constituent un « retour » régulier de la part de toutes les sections. Le corps enseignant dans son ensemble est en permanence à l'écoute des étudiants, et cela implique un coût non négligeable en temps. D'autre part, les enseignants-chercheurs qui dirigent de nombreux mémoires de licence et de maîtrise ainsi que de nombreuses thèses de doctorat ont de la peine à assurer leur suivi, en raison des autres charges qui pèsent sur eux, ce qui plaide en faveur d'un **assouplissement des cahiers des charges** au cas par cas. La création de la FDI a été, sous ce rapport aussi, une initiative positive pour l'encadrement des doctorants.

La participation de l'AEL est précieuse en matière d'encadrement des étudiants arrivants et mériterait d'être reconnue **institutionnellement**.

La Faculté et les sections tiennent pour une réalité importante et contraignante le fait que les étudiants doivent souvent subvenir à leurs besoins par une occupation rémunérée à côté de leurs études ; cela impose une grande souplesse, de la disponibilité et de la bonne volonté de part et d'autre. Les mesures de soutien *matériel* pour les étudiants socio-économiquement défavorisés sont l'affaire du SASC ; les sections n'interviennent sous ce rapport qu'en matière d'aménagement et d'assouplissement des exigences.

Idéalement, en matière de soutien individuel administratif, les unités ne devraient s'occuper que de ce qui est lié à leurs disciplines, et la Faculté de la conduite générale du cursus.

Au vu des difficultés rencontrées par les étudiants du BA ès Lettres pour leurs inscriptions sur le site web, il faut simplifier la présentation informatisée des programmes et des procédures. Parallèlement, il faut que les étudiants, les enseignants et le PAT disposent d'une même fenêtre de visualisation (mais non de contrôle) pour les procédures administratives telles que les inscriptions aux enseignements ou aux examens.

L'ACCUEIL DES NOUVEAUX ÉTUDIANTS occupe la première semaine de la rentrée ; la collaboration avec le SOC a toujours été harmonieuse et efficace. Les unités considèrent que cet accueil est l'affaire du corps enseignant *in corpore*. Certaines d'entre elles procurent des brochures ou des *vade-mecum* disponibles en permanence et qui permettent aux étudiants commençants de trouver les réponses à la plupart de leurs questions. L'AEL, ainsi que les associations d'étudiants des sections, contribuent fortement à leur intégration. Les délégués étudiants dans les conseils de section prodiguent de nombreuses informations et un soutien académique indéniable. Une vie socioculturelle s'observe dans plusieurs sections.

Les étudiants se déclarent fort satisfaits des mesures d'accueil et d'intégration. Les étudiants étrangers qui suivent des filières officielles de mobilité ne rencontrent généralement pas de difficultés ; en revanche, ceux qui arrivent à Lausanne sans confirmation d'immatriculation subissent les lenteurs administratives du SII, sans compter les tracasseries du SPOP.

Une intervention de la Direction auprès du SII s'impose pour réexaminer les pratiques en matière de gestion des dossiers des étudiants étrangers. La Faculté souhaite être tenue au courant des dossiers refusés par le SII pour la MA et le doctorat, avec un bref exposé des motifs.

6. Organisation et conduite de la recherche

La Faculté ne *conçoit la recherche que dans le respect des orientations individuelles, tout en visant clairement à constituer des pôles dynamiques autour de chercheurs dont les centres d'intérêts et les approches méthodologiques sont convergents*. La Faculté a créé trois centres interdisciplinaires qui sont un premier pas vers une politique concertée de la recherche.

La Faculté et les unités ont une politique de recherche, si l'on parle de *la mise à disposition de moyens et la promotion d'activités autour de la recherche*. La Faculté assure un soutien financier aux colloques, aux chercheurs dans leurs déplacements à l'étranger et leurs publications, aux unités pour la création de pôles de recherche, au budget d'achats de la BCU (dont la qualité, toujours soulignée par les chercheurs étrangers, résulte aussi de ce soutien). Les unités favorisent les travaux de thèses par l'obtention de crédits et l'encadrement des doctorants.

La Faculté vérifie la réalisation de ses objectifs dans les évaluations des activités de la FDI, les rapports bisannuels de ses Centres de recherche et les rapports d'activité de ses chercheurs. Elle vient d'autonomiser ses différents centres de recherche afin de garantir leur visibilité. Le *bilan* des activités de recherche est ressenti d'une manière générale comme globalement très positif, sans que l'on puisse faire état d'indicateurs systématiques en la matière (hormis Unisciences).

Une *politique de recherche* efficace doit garantir un temps suffisant pour mener une telle activité avec la concentration et la liberté d'action nécessaires et permettre aux chercheurs de promouvoir leurs recherches dans le cadre de colloques.

Le nouveau calendrier académique réduit la distinction nécessaire des périodes d'enseignement et de recherche. – Une plus grande flexibilité dans la distribution des charges administratives et pédagogiques, en vue de laisser plus de temps à ceux qui se consacrent intensivement à la recherche (et à sa promotion), fait l'objet d'un consensus.

L'enseignement étant le premier moyen de PROMOTION DE LA RECHERCHE, la Faculté souhaite que ses professeurs interviennent à tous les niveaux du cursus. L'attention accordée au mémoire de licence et de maîtrise permet de repérer des potentialités de jeunes chercheurs et de commencer à les former. La Faculté considère en outre que la *qualité* de la recherche est une priorité. Elle subsidie autant que le permet un budget plafonné bas les déplacements de chercheurs ; elle organise des colloques de la relève et soutient les journées de travail et colloques de chercheurs confirmés. L'encadrement des jeunes chercheurs est privilégié à travers les moyens mis à leur disposition dans le cadre de la FDI, les écoles doctorales CUSO et les séminaires post-grades mis en place par les unités. Des revues et collections subsidiées permettent de diffuser les travaux des chercheurs de la Faculté. L'utilisation des sites web paraît la mesure la plus économique et la plus efficace pour susciter des collaborations.

La Faculté sait (et l'UNIL devrait prendre en considération ce fait) que la recherche en sciences humaines requiert toujours un engagement personnel *direct*. A côté des écoles doctorales romandes spécialisées dans une discipline et soutenues entre autres par la CUSO, la Faculté a créé la FDI pour promouvoir la relève par un encadrement qui professionnalise et socialise les doctorants, et pour encourager les mises en relation transversales.

Selon les réponses aux questionnaires, les recherches sont « reconnues et stimulées à l'extérieur de l'UNIL et au sein des sections », mais pas assez aux niveaux de la Faculté et de l'UNIL.

La flexibilité des cahiers des charges devrait permettre de favoriser la recherche.

Il faut trouver le moyen de freiner la forte croissance des tâches administratives qui met en péril le dynamisme de la recherche, réajuster le calendrier académique pour le rendre plus favorable à la recherche, augmenter la fréquence des congés académiques et favoriser les conditions d'accueil de professeurs invités, qui permettraient de stimuler la recherche.

On propose de désigner dans le PAT une personne qui aura mission d'aider à l'élaboration de projets de recherche liés à des financements externes.

Les unités, et à plus forte raison la Faculté, ne mènent aucune POLITIQUE D'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE, celle-ci devant se faire par la communauté scientifique de chaque domaine concerné. La Faculté sait **(et doit le rappeler régulièrement à l'autorité – UNIL, DFJ, et bientôt CRUS)** que *l'évaluation des résultats de la recherche en sciences humaines utilise des outils différents de ceux*

qui sont employés dans les sciences exactes : le nombre des citations, par exemple, n'est pas forcément significatif.

En vérifiant la qualité des travaux réalisés sur la base de la reconnaissance internationale de ses chercheurs, notamment de leurs publications et de leurs activités, la Faculté est en mesure de s'assurer que le niveau des recherches faites en son sein satisfait largement aux standards internationaux. La recherche est évaluée tous les six ans par le Décanat dans le cadre des rapports d'activité des enseignants. Les centres de recherches sont invités à présenter périodiquement des rapports au Conseil de Faculté. Le jugement des pairs inhérent à la publication d'articles ou de livres chez la plupart des éditeurs, ainsi que les comptes rendus critiques parus dans la presse périodique spécialisée, confèrent une reconnaissance de la valeur et de l'intérêt des résultats.

Sur cette base, le bilan des recherches menées confirme la grande diversité et la réputation nationale et internationale de nos chercheurs. Si une *évaluation quantitative* était exigée, il serait essentiel de ne pas s'en tenir à des indices bibliométriques, mais de les pondérer par des facteurs qui témoignent d'un engagement dans la recherche : conférences, communications dans des colloques, participation à des réseaux, direction de doctorats, de centres ou de réseaux impliquant des collaborateurs subsidiés par la Faculté, le FNS ou par d'autres fondations.

Pour affirmer et conforter sa politique, la Faculté doit inventorier les critères permettant d'appliquer aux Lettres les standards bibliométriques internationaux.

Elle projette de créer une Commission de promotion de la recherche qui aura pour mandat de dégager les affinités entre certains pôles de recherche, de poursuivre l'identification des besoins et de proposer des mesures concrètes de soutien à mettre en œuvre.

7. Communication et valorisation des résultats de recherche

Pour PROMOUVOIR LA DIFFUSION DES FRUITS DE SA RECHERCHE, la Faculté conduit une politique de soutien aux chercheurs participant à des congrès, réserve une part de son budget pour aider au financement de ceux-ci quand ils sont organisés en son sein. Elle attend de ses chercheurs qu'ils fassent rayonner le plus largement possible les résultats de leur travail, ainsi que le nom de l'institution qui les emploie. Elle finance la publication d'une revue scientifique, *Etudes de lettres*, soutient également d'autres revues, ainsi que par le biais de subsides des ouvrages jugés dignes d'être encouragés (sa Commission des publications reçoit annuellement une quinzaine de demandes). La *communication et la diffusion de la production scientifique s'effectuent à travers tous les canaux utilisés par la communauté scientifique*. La plupart des sections ont leurs propres canaux de diffusion pour les travaux de leurs étudiants ou de leurs chercheurs.

La Faculté mesure quantitativement la recherche produite en son sein par les indicateurs traditionnels : liste de publications accessibles par Unisciences, annonces de congrès, centralisation sur le site web des annonces de manifestations organisées dans les sections.

Les professeurs estiment que la Faculté devrait jouer un rôle accru dans la diffusion de la recherche. La création de « Presses universitaires de Lausanne » et la mise en commun des différentes collections et séries de la Faculté doivent être discutées.

La Faculté doit soutenir par une communication adéquate les événements de haut niveau scientifique ; elle doit encourager les initiatives aptes à promouvoir l'image de la Faculté même quand leur contenu ne se présente pas avec un caractère scientifique dominant ; elle doit encourager une meilleure coordination des recherches et de leurs retombées.

Sans TECHNOLOGIES ni COMPÉTENCES A TRANSFÉRER, sans recherches à commercialiser ni brevets à déposer, *une Faculté où se retrouvent des disciplines qui sont au cœur des sciences humaines n'en est pas moins ouverte à la société sous tous les aspects qui la concernent.* Se souciant de la diffusion publique de ses activités, elle répond à une large demande sociale (médias, universités du 3^e âge, universités populaires ; Centre romand de formation des journalistes, Institut littéraire suisse, formation des libraires) et elle encourage ses membres à participer aux débats publics sous différentes formes (formation continue, programme SHS de l'EPFL, interventions en dehors des circuits académiques). Elle forme aussi les enseignants du secondaire et négocie sa contribution au nouveau programme de la HEP, de sorte qu'une partie importante de son savoir passe dans la société. Elle n'est pas outillée pour mener une politique en vue d'obtenir une audience publique large, mais elle a mis du personnel à la disposition des unités pour mettre à jour leurs pages Unisciences, qui assurent la visibilité des recherches et donnent l'occasion au public (notamment aux médias) de trouver des interlocuteurs capables de traiter de manière fiable tel problème d'actualité ou simplement d'intérêt personnel. – En dehors des services d'Unicom, qui suivent les prestations des membres de la communauté UNIL dans les médias, *la Faculté ne dispose pas d'instrument spécifique de mesure de son rayonnement dans le grand public.*

La Faculté veillera à intensifier sa participation aux cours publics ou aux cycles de conférences ouverts sur la cité, à prendre parti dans les débats de société, à diversifier ses liens avec les écoles du niveau secondaire et les HES.

8. Collaborations scientifiques

Les collaborations scientifiques sont développées dans toutes les unités : parmi les professeurs et MER qui ont répondu aux questionnaires 33% participent à des projets de recherche nationaux, et 45% à des projets internationaux. A côté des conventions officialisées par les RI, de très nombreuses collaborations scientifiques existent, qui ne concernent souvent qu'un chercheur isolé. Il n'existe pas de recension systématique de ces collaborations, le plus souvent méconnues hors des disciplines concernées, d'où le risque de sous-évaluer le rayonnement scientifique national et international de la Faculté.

La Faculté invite les RI à informer les chercheurs des possibilités de soutien institutionnel et financier en matière de collaborations internationales, Unicom à créer une rubrique « collaborations scientifiques » dans Unisciences, les sections à signaler leurs collaborations scientifiques sur leur site web.

9. Ressources humaines

S'agissant de STRATÉGIE et de DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, l'évaluation des besoins n'est pas aisée, car l'indicateur « taux d'encadrement » ne fait pas justice à la variété des plans d'étude. Les données statistiques dont la Faculté dispose *via* les services centraux sont très souvent inexac-

tes, non fiables ou non adaptées, ou encore extractibles au prix d'un effort coûteux de recouplement à partir de sources hétérogènes. – Pour favoriser la relève et maintenir la diversité des types de postes académiques tout en préservant les ressources de la Faculté, sa politique en matière de renouvellement et de réallocation des postes académiques est d'engager des PAS à côté des PO, de confier des suppléances à la relève sous forme de charges de cours, de ne pas stabiliser de MA au rang de MER sans procéder à une transformation inverse à court terme, de profiter d'enseignements déjà existants dans d'autres Facultés. On ne peut recourir systématiquement à la PTC, car cela aurait pour effet de supprimer les postes professoraux non stables, essentiels pour la relève.

Pour gérer plus efficacement son administration et éviter une trop grande croissance du PAT (qui juge ses effectifs insuffisants pour mener sa tâche à bien), le décanat procède, à chaque départ à la retraite, à des réajustements, à des rocadés et à des adaptations du cahier des charges, ce qui implique une gestion centralisée de ces postes. On évitera les situations où certains membres du PAT seraient exclusivement et définitivement rattachés à un seul secteur. Le décanat regrette que la politique des RH de l'UNIL n'ait que très peu développé le concept et la possibilité de promotion et de plan de carrière pour les membres du PAT.

Des problèmes graves se posent au personnel académique. Au lieu de se trouver devant une carrière, chacun est à la merci d'une succession de hasards et de moments fortuits dont il devra s'accommoder s'il veut survivre dans ce milieu ; les titres des fonctions définies par la LUL ne sont pas compris à l'étranger, car ils ne reflètent pas la compétence des titulaires ; le fichier fourni par les RH pour calculer les pourcentages dévolus à l'enseignement dans les cahiers des charges semble avoir été conçu pour mesurer le temps consacré aux « travaux pratiques » en laboratoire par les assistants des disciplines scientifiques (le temps que les enseignants en Lettres passent à préparer les séminaires et à corriger les travaux rendus par les étudiants est autrement plus considérable) ; la surcharge des tâches d'enseignement et d'administration croît en permanence ; les professeurs et autres enseignants n'ont que peu de temps en congé scientifique et ont par conséquent rarement l'occasion de poursuivre des recherches de façon intensive et continue ; le développement de la recherche ne saurait se faire sans l'aide d'un personnel administratif qualifié, mais celui-ci fait défaut.

En matière de POLITIQUE DE LA RELEVÉ, la Faculté a le souci que tous ses assistants accèdent au doctorat et reçoivent les moyens de se rendre compétitifs au niveau international. Le nouveau règlement des assistants favorise cette politique. La création de la FDI et de plusieurs écoles doctorales romandes, pour compléter les formations de 3e cycle par discipline à l'échelle de la CUSO, va dans le même sens.

Les nouvelles Hautes écoles spécialisées (HES) et Hautes écoles professionnelles (HEP) devraient être bientôt un bassin de recrutement pour nos docteurs.

Les doctorants se déclarent très satisfaits de leur encadrement par les professeurs et des possibilités d'aide qui leur sont fournies par la Faculté. La FDI fait état de chiffres réjouissants : 60% des doctorants l'ont consultée et ses ateliers de formation à la recherche sont bien fréquentés. L'offre des programmes doctoraux et des cours de 3e cycle de la CUSO est étoffée. S'il arrive que les assistants soient engagés dans des tâches administratives sans rapport avec la formation à la recherche, la règle du 50% du temps d'engagement réservé à la recherche personnelle est en général respectée. – Cela étant, nos docteurs affrontent un avenir très incertain : la condition des membres du CI est souvent précaire et d'autant moins motivante que leurs compétences ne sont pas recon-

nues pour trouver un emploi en dehors du monde académique. Il est donc important d'explicitier et de valoriser les compétences transversales qu'ils acquièrent durant leur cursus doctoral.

Les caractéristiques des MER1 (qui disposent d'un poste stable, enseignent aussi bien au BA qu'au MA, dirigent des mémoires et des thèses, conduisent leurs propres recherches) les apparentent au corps professoral. Leur rattachement au CI pénalise leur intégration dans l'institution et leur visibilité internationale.

La Faculté doit adopter une *politique* de recrutement et de renouvellement des contrats des assistants, développer une politique systématique de recherches de financement, accroître sa présence dans les Ecoles doctorales romandes de Lettres. Les professeurs souhaitent un soutien accru de l'UNIL dans le cadre des démarches auprès du FNS.

Les mandats des MA limités à quatre ans par la LUL s'avérant très pénalisants pour la relève et incompatibles avec les rythmes de travail et de formation supérieure des jeunes collègues titulaires d'un doctorat, la Faculté souhaite ardemment une modification de la LUL permettant trois mandats de 2 ans. À défaut, la Faculté devra alléger notablement la part enseignement du cahier des charges des MA.

SÉLECTION – La politique de la Faculté a toujours été de *nommer la personne la plus adéquate à chaque poste*. Depuis quelques années, les directives de la Direction ont permis au décanat, aux commissions *ad hoc* et au CF de prendre meilleure conscience des moyens qui favorisent la pertinence et l'objectivité des sélections, mais la pratique et les rapports des commissions manifestent depuis longtemps un large consensus sur les critères d'éligibilité : adéquation au profil du poste, valeur du dossier scientifique, expérience pédagogique sont pris en compte de manière aussi équilibrée que possible. Les corps concernés sont représentés dans les commissions et consultés lors des procédures ; la leçon d'épreuve publique, suivie d'entretiens avec la commission, les étudiants et le CI, est un passage obligé pour les recrutements des professeurs et le plus souvent des MER ; enfin, les commissions sont chargées d'évaluer avec soin le niveau et l'étendue de l'expérience dans l'enseignement académique (tout dossier de candidature contient désormais une liste des enseignements académiques donnés au cours des cinq dernières années). – *L'égalité des chances* est un souci réel de la Faculté, même si elle ne s'est pas donné de politique explicite en la matière, ayant jugé qu'on ne pouvait ni ne devait faire plus que d'appliquer dans ce domaine les injonctions de l'autorité ; elle respecte les directives émises par la Direction et inclut un délégué à l'égalité dans ses commissions *ad hoc*.

Les rapports de ces commissions et les débats au CF permettent de contrôler l'application de ces principes. Le ratio H/F candidats et H/F nommés est connu, mais on n'a pas d'indicateurs sur les candidatures écartées de la « liste courte » ni sur les critères d'exclusion appliqués ; on manque aussi d'indicateurs pour apprécier l'impact des annonces de mises au concours.

Malgré les efforts consentis, on n'évitera jamais absolument de nommer de mauvais enseignants et des collaborateurs peu impliqués. **Peut-être faudrait-il mettre mieux à profit la période probatoire des professeurs, en s'inspirant, pour leur nomination définitive, des directives émises en matière de PTC.** – Le ratio F/H augmente régulièrement, mais, selon le Bureau de l'égalité les rapports de commissions de nomination laissent peu transparaître le souci de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes : c'est que toute indication trop explicite pourrait être considérée comme discriminatoire et conduire à des recours de candidats masculins écartés. **Une réelle politique d'égalité doit se passer en amont des procédures de sélection**, en assurant

des conditions de travail qui permettent de conjindre les exigences de la carrière académique et, par exemple, celles de la famille.

La procédure de nomination en PTC est trop nouvelle pour que l'on puisse tirer un bilan, mais on a des raisons de penser qu'elle se généralisera (même si ses effets indésirables ont été signalés plus haut), tant par les meilleures garanties qu'elle donne de sélectionner les personnes adéquates que par le fait qu'elle est un moyen de favoriser la relève.

La Faculté n'a pas de politique d'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION du personnel, sachant qu'elle peut là-dessus faire confiance à l'UNIL et aux unités. *Le décanat a placé sur le site de la Faculté une rubrique « Guide de l'enseignant », qui aide à assimiler la structure et le règlement des plans d'études, ainsi qu'une rubrique « Nouveaux enseignants » (professeurs et MER) qui présente les personnes qui arrivent dans la Faculté.* – Le *manque de locaux* est un handicap réel au bon accueil. En revanche, l'infrastructure, la taille modeste de la Faculté et l'outil remarquable qu'est la BCU sont favorables à une intégration harmonieuse. Dès la rentrée 2008, le PAT des sections sera déchargé de certaines tâches administratives au profit d'une mission d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

La Faculté doit réfléchir à des mesures permettant d'améliorer l'accueil des arrivants : entretien systématique du décanat avec eux quelques semaines après leur arrivée, aide à l'intégration quotidienne par le biais d'assistants-étudiants pour les chercheurs non occidentaux, etc.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES D'ENSEIGNEMENT – Poser comme acquise la capacité pédagogique des enseignants recrutés ne doit nullement induire qu'on ne veuille pas profiter de l'infrastructure mise à disposition par l'administration centrale, ni intervenir là où se manifestent des problèmes que l'enseignant ou l'unité ne réussissent pas à résoudre. La Faculté considère comme adaptés les programmes de formation et d'évaluation (ainsi que l'information à ce propos) mis en place par les services centraux.

Si la Faculté ne croit pas devoir renforcer l'offre en matière de *didactique appliquée*, elle juge très profitables les réflexions qui ont cours en matière de *didactique disciplinaire* et qui pourront *déboucher sur le développement et l'appropriation d'une composante didactique (et donc pédagogique au sens large) propre à la Faculté*. Intégrant les assistants dans les enseignements, les professeurs les pilotent parfois sur le plan pédagogique. Les ateliers du CSE sont l'occasion de comparaisons fécondes avec des enseignants d'autres Facultés (y compris les sciences naturelles) et débouchent sur des innovations pédagogiques individuelles. Il est en revanche difficile de savoir comment encourager les enseignants à participer aux ateliers pédagogiques du CSE, concurrencés par d'autres activités plus pressantes.

Des ateliers consacrés par le CSE à la pédagogie des sciences humaines seront appréciés. On propose d'introduire dans les cahiers des charges des assistants et des enseignants des stages de formation pédagogique proposés par le CSE. Un encouragement à profiter de l'offre du CSE figure désormais dans la lettre d'engagement des enseignants.

Il faut informer mieux les enseignants sur le travail de l'ingénieur pédagogique.

Quant au DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE RECHERCHE, la Faculté soutient autant que possible la participation de ses chercheurs à des congrès ; les séminaires de recherche sont nombreux dans les sections et unités (utilisant les moyens de la CUSO et les écoles doctorales disciplinaires romandes). Les ateliers de jeunes chercheurs sont développés dans le cadre de la FDI, ainsi que dans les

colloques de la relève. Certaines unités organisent des séminaires internes destinés aux doctorants et aux jeunes chercheurs désireux d'éprouver leur démarche. L'initiation à la recherche commence en licence (et désormais en maîtrise), par la conception et la rédaction d'un mémoire. Les Programmes de spécialisation, où l'initiation à la recherche active se fait dans la plupart des domaines, sont dès à présent la première marche vers la formation à la recherche, et il faudra veiller à **mettre en place des programmes avancés très clairs dans leurs objectifs.**

En mesure de SOUTIEN AUX DOCTORANTS, la Faculté a instauré la FDI, favorisant la création d'une communauté de recherche et aidant les jeunes chercheurs dans les démarches de communication de leurs travaux. On note pourtant que la FDI reste minoritairement pratiquée par les membres du CI qui ont répondu au questionnaire d'auto-évaluation. Les programmes de troisième cycle (notamment de la CUSO), complètent cette offre. Les autres mesures de soutien et d'encadrement des doctorants sont de la responsabilité et de l'initiative des sections, en particulier du directeur de thèse. – La Faculté estime que la FDI et les structures doctorales disciplinaires doivent continuer à coexister, car leurs objectifs sont distincts, axés respectivement sur les processus de recherche et sur les contenus spécialisés. Elle se félicite de sa procédure originale du *colloque de thèse*, pré-soutenance qui permet une amélioration toujours importante du travail et qui est toujours évaluée de façon positive par les personnes impliquées, en dépit du surcroît de travail qu'elle implique.

La Faculté observe l'augmentation constante du nombre des thèses soutenues annuellement et le raccourcissement de la durée moyenne d'élaboration de ce travail. Se pose tout de même la question spécifique des thèses (en archéologie ou en histoire de l'art, p. ex.) nécessitant un long travail préliminaire de catalogage et d'analyse du matériel documentaire. Une modification récente du cahier des charges des assistants garantit le temps de recherche nécessaire. – Le cas des doctorants non assistants (surtout des étrangers parmi eux) est souvent problématique : à l'éloignement institutionnel s'ajoutent les conditions matérielles parfois précaires. Faute de ressources matérielles, la Faculté ne voit pas comment améliorer leur situation, un modeste projet de bourses doctorales destinées à cette catégorie de doctorants et proposé par la Faculté en 2006-2007 ayant été refusé par la Direction.

Le travail considérable que requiert un doctorat ès lettres reçoit trop peu de considération en Suisse romande, où ce diplôme n'est pas considéré comme un atout dans d'autres secteurs d'emploi que l'académique et l'idée d'un plan de carrière pour les futurs docteurs n'est qu'embryonnaire au sein de la Faculté ; or, la Faculté et l'UNIL courent un risque grave de provincialisation si elles ne permettent pas à un nombre important de candidats de suivre une formation doctorale.

La co-tutelle doit être encouragée, car elle ouvre des possibilités plus larges de carrière pour les doctorants. La Faculté regrette que l'UNIL ne favorise pas davantage ce système, notamment entre universités suisses.

10. Logistique

La Faculté n'a pas formulé d'objectifs ni de priorités explicites en matière DE FINANCEMENT EXTERNE DE LA RECHERCHE, laissant aux chercheurs le soin de déposer des projets auprès d'organismes tels que le FNS ou les projets européens. Elle envisage d'évaluer la capacité des sections à obtenir des fonds.

Des dépenses annuelles de la Faculté, 6% proviennent du FNS (seule source de financement régulière), 0.3% des projets européens, 3.5% de fonds tiers et 0.6% de prestations de service : les fonds de recherche sont destinés prioritairement aux sciences dures et médicales, et, pour la part des sciences humaines, à des sujets d'actualité relevant davantage des sciences sociales que des disciplines de lettres (histoire contemporaine ou politique linguistique étant ici exceptées). Les Lettres entrent difficilement dans les critères de financement de programmes prioritaires fédéraux (p. ex. le programme PCI sur les collèges doctoraux), dont le cadre et la définition correspondent plus aux besoins des sciences dures qu'à ceux des sciences humaines. Compte tenu du fait que le coût moyen d'un projet de recherche en Lettres est *relativement* peu élevé, il importe également de ne pas considérer seulement le montant total des financements externes obtenus pour la recherche, mais aussi le *nombre* des projets soutenus.

Le danger du repli sur des recherches personnelles et solitaires est à prendre au sérieux. La Faculté et l'Université doivent améliorer le soutien *administratif* des requêtes.

La Faculté n'a pas de RESSOURCES propres pour la RECHERCHE, en dehors du semestre de congé scientifique que professeurs et MER sollicitent tous les 8 ans. Le décanat s'efforce de répartir équitablement les postes (CI et professeurs) dans les unités, en fonction de leurs besoins d'enseignement et d'encadrement, ce qui devrait également garantir une répartition équitable en terme de forces de recherche. La Commission des publications de la Faculté soutient les projets d'édition des travaux des chercheurs, jusqu'à 3000.– par ouvrage.

Le Décanat tient les membres de la Faculté informés des possibilités de demande de congé et de soutien financier pour les publications. Les professeurs jugent toutefois « peu transparente » la distribution des ressources en matière de recherche. Dès 2008, grâce à une aide financière de la Direction, le décanat pourra soutenir certains projets de recherche des enseignants par l'octroi d'une décharge partielle.

Les services administratifs de la Faculté sont le lien indispensable entre enseignants, gestion de la matière enseignée et délivrance du diplôme. L'ENCADREMENT ADMINISTRATIF est au service de l'ensemble de la communauté, mais la priorité revient à l'encadrement des ÉTUDIANTS, les objectifs principaux étant de les accueillir, de les guider tout au long de leur parcours dans la Faculté quant aux démarches administratives, de garantir le suivi de leur cursus, de les renseigner et d'assurer des relations humaines de proximité. Pour atteindre ces objectifs, les services administratifs doivent être à l'écoute permanente des difficultés de toute nature que rencontrent les étudiants, et proposer des solutions adéquates et réalisables. Les priorités de la Faculté dans ce domaine sont de *saisir, de contrôler et de mettre à jour les données académiques dans les délais prescrits* et de pouvoir communiquer de manière efficace et en tout temps les informations importantes à tout membre de la Faculté.

Le personnel administratif contrôle les données informatiques permettant de s'assurer de la fiabilité des cursus académiques. Attentif aux doléances, il s'inquiète des réactions des intéressés et les suscite quand c'est possible. Notre PAT se caractérise par sa gestion « humaine » des problèmes, cherchant systématiquement à concilier respect des règlements et situations individuelles particulières. Il s'efforce d'atteindre les objectifs fixés, tout en regrettant de devoir souvent travailler dans l'urgence. *Bologne* et la gestion informatisée des cursus d'études ont eu des conséquences sur son travail (modification radicale des tâches des secrétaires de section, apparition de nouvelles nécessités administratives, rocamboles internes du personnel, etc.), et des difficultés d'adaptation liées à ces

changements rapides et profonds sont apparues. L'informatique administrative n'est pas toujours adaptée aux besoins. Les étudiants estiment insuffisante la collaboration administrative entre les unités.

Le soutien administratif des unités est très sous-développé. Les charges administratives et la demande en conseil administratif de la part des étudiants sont reportées sur les enseignants, qui ne peuvent pas, en compensation, se faire soutenir par le PAT pour l'organisation de congrès et de colloques ou d'autres activités liées à l'enseignement et la recherche. Les unités ont besoin d'un personnel qui ne soit pas enregistreur de données, mais puisse communiquer et servir d'interface entre les enseignants et les étudiants, entre l'unité et la Faculté, à l'occasion aussi soulager les enseignants en gérant certains problèmes à leur place. Conscient de ces difficultés, le décanat a lancé un vaste projet de réorganisation du PAT entre 2008 et 2010 : les cahiers des charges des secrétaires des unités seront révisés en accord avec leurs présidents.

Malgré la création de postes administratifs nouveaux (conseiller aux études), la charge administrative de gestion des études repose de plus en plus sur le corps enseignant, *qui doit passer beaucoup de temps à administrer l'enseignement au lieu de le dispenser.* La gestion individuelle des étudiants en mobilité est chaque année plus longue.

Le calendrier académique est fortement contesté par les enseignants-chercheurs qui y voient l'une des causes majeures de la réduction du temps consacré à la recherche. De nombreux étudiants y voient une péjoration de leurs conditions matérielles en raison de la diminution du temps réservé à des jobs d'été. La corrélation négative entre calendrier académique CRUS et calendrier des examens UNIL est la cause principale d'une fragmentation des périodes de recherche et donc d'une péjoration grave des conditions de recherche. **Des aménagements doivent être trouvés pour remédier à cette situation.**

Quant à la SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ÉTUDIANTS, aucun suivi statistique ne permet de prendre en compte systématiquement et de manière globale les difficultés récurrentes rencontrées par les étudiants, qui disposent de plusieurs canaux (administration, enseignants, conseillers aux études, AEL) et les utilisent effectivement pour faire part de leurs difficultés. L'administration fait preuve d'autant de souplesse que le permettent les règlements pour tenir compte des situations des étudiants au cas par cas.

Avec une fenêtre temporelle relativement étendue et un horaire hebdomadaire relativement peu chargé en heures de cours et de séminaires, la Faculté permet aux étudiants d'adapter dans une mesure sensible le rythme de leurs études à leur condition socio-économique, mais l'introduction de Bologne a introduit des **obstacles** : la modularisation et la semestrialisation des cursus d'études (qui n'a pas entraîné la **création d'une deuxième rentrée académique pour le BA** en février) ont péjoré pour les étudiants les conditions du travail à temps partiel à l'année ou du travail à plein temps durant la pause estivale ; l'application stricte du règlement de l'UNIL par le SII et par le service juridique de la Direction réduit la marge de manoeuvre pour trouver des solutions et rend encore plus difficiles les efforts de prise en compte de la situation socio-économique des étudiants, notamment des étrangers.

Les étudiants considèrent que la Faculté ne prend pas assez en compte leur situation socio-économique¹, mais leurs commentaires incriminent surtout le nouveau calendrier et

1. La Faculté prend acte du financement notoirement insuffisant des bourses d'études, tout en reconnaissant son impuissance à modifier la situation.

la scolarisation des études, deux éléments difficiles à concilier avec la vie sociale et professionnelle.

La Faculté voudrait assurer à chacun de ses membres des ressources suffisantes en LOCAUX, MATÉRIEL INFORMATIQUE, LIVRES ET PÉRIODIQUES.

Les *bureaux*, tant en nombre qu'en surface, sont *très en dessous des besoins*. Le caractère équitable ou optimal de la répartition des locaux entre les différentes Facultés logées à Anthropole est souvent mis en question et toute arrivée d'un enseignant ou d'un invité réactive cette question. Le budget de *matériel informatique* suffit aux besoins. Des crédits spéciaux ont été obtenus pour renouveler des salles spéciales d'enseignement ou numériser des banques d'images (histoire de l'art, IASA). Les salles informatiques à disposition des étudiants sont régulièrement mises à jour et renouvelées, mais il est fréquent, en seconde partie de semestre, que 10% à 25% des machines soient en panne. – La Faculté s'en remet à la BCU pour assurer la disponibilité des *ressources et des outils indispensables à la recherche, des livres et autres documents* nécessaires à l'enseignement et à l'encadrement des étudiants, et aussi le développement des secteurs répondant à de nouvelles exigences (en particulier dans la formation en matière de recherche documentaire). Cette politique satisfait les besoins, même si les ressources à disposition peuvent être jugées ici et là insuffisantes ; cependant, elle se heurte de plus en plus à la difficulté de maîtriser les coûts et met en lumière l'absence d'informations entre les organismes concernés. On ne sait pas dans quelle mesure la part croissante de consultation électronique compense la diminution des emprunts. Le budget des périodiques électroniques augmente très fortement, ce qui pourrait remettre en question le soutien indéfectible de la Faculté aux achats de la BCU.

Il convient d'établir une concertation régulière entre le décanat et la direction de la BCU sur la politique d'achats, en fixant un plafond des dépenses annuelles.

Il faut planifier soigneusement le redéploiement des Lettres dans le bâtiment Anthropole en prévision du déménagement des Facultés de FGSE et SSP. La Faculté suivra de près le processus de la prochaine réaffectation des bâtiments à l'UNIL.

Partie II
Résumé du rapport final² (16.06.08)
« Évaluation de la Faculté des Lettres de l'Université
de Lausanne »
du groupe d'experts composé des professeurs
Luc Weber (président), Michel Cottier, Michel Jouve et François Ost

1. Sur le rapport d'auto-évaluation et la visite des experts³ :

Objectifs réalisés :

- travail d'introspection effectué en profondeur (rapports des sections, enquêtes auprès des divers corps, travaux de la commission d'auto-évaluation), participation collective remarquable
- honnêteté, sincérité et esprit d'ouverture dans le rapport d'auto-évaluation et lors des entretiens au cours de la visite
- organisation impeccable et déroulement optimal de la visite (16–18.04.08).

Objectifs à réaliser ou en cours de réalisation :

- parvenir à une meilleure coordination avec d'autres démarches, en particulier avec l'élaboration du plan stratégique UNIL (les efforts en ce sens dans le « plan d'action » sont néanmoins salués) et avec le rapport de planification de la Faculté
- élaborer une vision stratégique, décrivant en particulier les « missions, objectifs et faiblesses » de la Faculté, et analysant les « forces, faiblesses, opportunités et menaces »
- identifier des indicateurs permettant de juger objectivement (plutôt que de façon « impressionniste ») de l'état des divers dossiers en jeu.

2. Impressions générales sur la Faculté⁴ :

Aspects positifs :

- emplacement splendide ; qualité des ressources BCU
- proximité géographique et opportunités de coopération (et de « concurrence profitable ») avec l'EPFL, et les partenaires AZUR
- Faculté reconnue nationalement et internationalement
- recrutement étudiant en hausse
- promotion d'une approche critique dans l'enseignement des disciplines

2. Ce résumé porte essentiellement sur les pages 1-16 du rapport, ainsi que la page 20 (« Remarques sur des points ponctuels »), et non pas sur les pages 16-17 (« Autres recommandations en vue d'une future évaluation »), ni sur les pages 18-20 (« Compléments du 16 juin: remarques sur la procédure »). La réaction de la Faculté aux rapports initial et final du groupe d'experts n'a pas été résumée dans ce document ; elle fera l'objet de discussions à venir avec les membres de la direction et les membres de la COVER.

3. Ces remarques s'inscrivent dans le mandat confié au groupe d'experts par la COVER, dont le « guide à l'intention des experts » précise en p. 9 : « Conformément à ce mandat, le rôle des experts n'est pas d'évaluer la faculté mais le processus d'auto-évaluation qu'elle a mené. »

4. Ces remarques, ainsi qu'une partie des recommandations subséquentes (point 3), dépassent au sens strict le cadre du mandat initial confié par la COVER (cf. note précédente).

- politique active d'encouragement de l'interdisciplinarité
- corps professoral impliqué à tous les niveaux d'enseignement
- importance accordée à la recherche
- effort pour améliorer les démarches administratives et le conseil aux étudiants
- intérêt réel pour les questions pédagogiques et didactiques.

Aspects à améliorer:

- exigüité des locaux
- risque (typique pour les facultés des Lettres) de morcellement des disciplines, principalement pour les « petites » disciplines
- vision stratégique facultaire à développer
- gestion de la mobilité in et out à assouplir et à promouvoir
- évaluation systématique des enseignements insuffisamment généralisée
- *corps enseignant* :
 - accroissement des charges administratives pour les enseignants-chercheurs
 - fréquence insuffisante, préjudiciable à la recherche, des congés scientifiques pour le corps professoral : les 8 ans prévus par le RI sont bien supérieurs à la norme anglo-saxonne usuelle des 3-4 ans.
- *relève* : débouchés académiques insuffisants pour la relève, conditions de recherche peu favorables, particulièrement pour les MA : brièveté du temps d'engagement (nouvelle LUL), lourdeur des charges d'enseignement, soutien parfois faible de la part de enseignants senior.

Recommandations des experts :

- développer la vision stratégique de la Faculté ; identifier des *priorités à développer* et développer une politique facultaire associée, incluant l'identification de « *postériorités à réduire* »
- envisager des mesures de restructuration visant à éviter le morcellement des disciplines, et assurer un minimum de 3-5 professeurs par unité
- envisager la possibilité d'accroître les postes PAT et de réorganiser l'administration, en vue de soulager le travail des enseignants-chercheurs
- améliorer et centraliser la gestion et le suivi de la mobilité étudiante
- garantir l'essor de l'interdisciplinarité : soutenir par des moyens suffisants les centres interdisciplinaires, en particuliers les centres issus du projet IRIS IV ; favoriser l'insertion des enseignements interdisciplinaires ; soutenir les recherches collectives interdisciplinaires
- lors du redéploiement de la Faculté dans le bâtiment Anthropole (2012) :
 - planifier la proximité géographique entre les sections qui en profiteraient le plus
 - favoriser la création d'espaces conviviaux et d'échanges
- intensifier la coopération (enseignement et recherche) avec l'EPFL et les partenaires AZUR
- garantir pour le corps intermédiaire du temps de recherche en durée suffisante :
 - diminuer la charge d'enseignement des MA
 - effectuer des conversions de postes MER → MA
- soutenir et mieux encadrer la relève, en particulier féminine ; poursuivre l'effort de recrutement de femmes dans le corps professoral
- garantir pour le corps professoral du temps de recherche en durée suffisante :
 - intervenir auprès de la Direction au sujet de la fréquence des congés scientifiques
 - organiser, au moyen d'un fonds ad hoc à créer, des décharges d'enseignement
- généraliser l'évaluation des enseignements par les étudiants à la quasi-totalité des cours, en transmettre un résumé aux responsables de la Faculté, et prendre des mesures au besoin drastiques le cas échéant
- poursuivre la réflexion sur les plans d'études et réexaminer les objectifs pédagogiques :
 - simplifier les plans d'études, voire réduire leur nombre par le développement de « tronc communs »

- garantir la place et l'intégration de l'interdisciplinarité
- favoriser la validation des enseignements hors-Faculté
- encourager et favoriser les enseignements en binôme
- favoriser les conditions-cadre de la recherche : dégager davantage de temps pour les enseignants-chercheurs, développer une culture de la recherche chez les étudiants, améliorer l'accueil et l'encadrement des doctorants et des post-doctorants. Définir une politique de la recherche favorisant
 - les recherches collectives
 - la participation aux recherches inter-institutionnelles
 - la recherche de fonds externes
 - la visibilité et la promotion des résultats de recherche, par exemple en créant une collection propre de la Faculté, avec comité de lecture international.

Partie III Plan d'action

Objectifs	Actions à mener	Responsables	Mise en œuvre
Vision stratégique	garantir l'attractivité de la Faculté en lui assurant une variété de plans d'études comparable à celle des autres grandes Facultés des lettres de Suisse (développement des accords inter-institutionnels ; garantie des débouchés professionnels et académiques) identifier dans la Faculté des domaines de compétences spécifiques d'enseignement et de recherche	Décanat + Commission de planification académique + Commission UNIL-HEP	Septembre 2008
Image de la Faculté	mettre en évidence l'intérêt des études de Lettres pour le grand public, les autorités, les futurs étudiants	Décanat	En cours, novembre 2008
	promouvoir l'offre de formation et la faire connaître à l'extérieur	Décanat + Commission des plans d'études et de l'enseignement	En cours et à suivre
	améliorer la présentation de la Faculté (enseignement et recherche) sur le site web	Décanat + Direction	
	créer une base de données répertoriant les activités contribuant au rayonnement de la Faculté (participation et organisation de congrès et de conférences, accords internationaux, etc.)	Décanat	
Relations externes	renforcer les collaborations avec les Facultés des lettres romandes, suisses et étrangères veiller à assurer la compatibilité avec les Facultés des lettres romandes maintenir et développer les accords de collaboration en vigueur avec les autres Facultés UNIL améliorer le partenariat avec l'EPFL.	Décanat	
Enseignement Améliorer la qualité de l'enseignement	émettre des directives en matière d'évaluation des connaissances et des compétences des étudiants, d'objectifs de formation, de méthodes et de formes d'enseignement, et de mise en place de programmes avancés ; encourager l'évaluation par les pairs et le tutorat étudiantin ; examiner les bénéfices des nouveaux types d'enseignements (par bloc, par binôme, par projet, à distance, plurilingue, l'apprentissage par problèmes, etc.) et valoriser les efforts des enseignants qui accepteraient de tester ces nouveaux types d'enseignement ; inciter les professeurs à avoir comme objectif une transmission des connaissances liées à la recherche ; réfléchir à l'articulation entre la transmission de connaissances théoriques et leur mise en pratique par les étudiants	Décanat + Commission des plans d'études et de l'enseignement	En cours et à suivre
	préciser les objectifs académiques et langagiers des disciplines de langues ; proposer aux diplômés de langues une certification selon le cadre européen	Unités de Langues vivantes + Commission des plans d'études et de l'enseignement	Dès juin 2009

Synthèse du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des lettres

Objectifs	Actions à mener	Responsables	Mise en œuvre
	harmoniser l'articulation entre cursus disciplinaires et approches interdisciplinaires, et favoriser le développement de ces dernières ; mieux synchroniser les cursus proches ; mieux définir des ensembles de connaissances validées par la même épreuve	Décanat + Commission des plans d'études et de l'enseignement	
	améliorer la coordination des enseignements dans les sections et l'insertion dans certains enseignements d'étudiants d'autres sections/Facultés		
Favoriser une culture de l'évaluation	augmenter la fréquence des évaluations des enseignants ; sensibiliser davantage les enseignants à dimension pédagogique de leur activité ; introduire dans les cahiers des charges des assistants et des enseignants des stages de formation pédagogique proposés par le CSE ; informer les enseignants sur le travail de l'ingénieur pédagogique	Décanat + Centre de soutien à l'enseignement	En cours et à suivre
Développer l'offre de formation continue	Définir des objectifs et des publics-cibles (notamment les enseignants du degré secondaire) en matière de formation continue	Décanat + Centre de Formation continue UNIL-EPFL	En cours et à suivre
Améliorer les conditions d'études	simplifier les procédures informatisées attendues de la part des étudiants	Décanat	De 2008 à 2012
	s'efforcer de rendre compatibles les différents systèmes de « créditation »	Décanat + Conseil de Faculté	
	garantir des conditions acceptables d'encadrement aux étudiants	Décanat + Service des statistiques	Rentrée 2008
	créer un service facultaire de gestion de la mobilité	Décanat + Services centraux (SASC + RI)	Fait (été 2008)
	promouvoir et faciliter la mobilité horizontale entrante et sortante ; gérer la mobilité verticale	Commission ad hoc + responsables Mobilité	En cours et à suivre
	créer une Commission des équivalences et de la reconnaissance des validations pour la mobilité horizontale et verticale (CERVM)	Décanat + Conseil de Faculté	Fait (Conseil de Faculté du 24.04.08)
Connaître le devenir des diplômés	développer les contacts avec les anciens étudiants	Décanat + Unités + Services centraux UNIL pour l'analyse des données OFS	De 2008 à 2012
	jauger plus précisément le poids des musées, médias, écoles et autres institutions dans l'insertion professionnelle des diplômés		
	créer un fichier d'adresses des <i>alumni</i>	Direction	
Recherche			
Promouvoir une recherche de qualité	créer une Commission de promotion de la recherche	Décanat + CF	Rentrée 2008
	poursuivre l'identification des besoins en matière de recherche	Commission de promotion de la recherche	De 2008 à 2012
	dégager les affinités entre certains pôles de recherche ; encourager une meilleure coordination des recherches et de leurs retombées		
	dresser une liste de mesures concrètes pour promouvoir la recherche ; améliorer l'information sur le site web de la Faculté et dans Unisciences sur les réseaux scientifiques dans lesquels sont insérées les unités de la Faculté		

Synthèse du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des lettres

Objectifs	Actions à mener	Responsables	Mise en œuvre
	inventorier les critères permettant d'appliquer aux Lettres les standards bibliométriques internationaux informer sur les activités de recherche conduites dans les unités et sur le rôle de « passeur » de l'enseignant-chercheur en Lettres désigner un chargé de communication pour mettre en valeur les événements de haut niveau scientifique ou susceptibles de promouvoir l'image de la Faculté dans le public	Unités + Décanat + Unicom/ Unisciences Décanat + RI + Unicom	budget 2010
Soutenir la recherche	mandater un collaborateur pour apporter une aide administrative aux requêtes de subsides ; informer les chercheurs des possibilités de soutien institutionnel et financier en matières de collaborations internationales	Décanat	Rentrée 2009
	définir une politique cohérente de soutien financier aux projets de recherche ; développer une politique systématique de recherches de financement pour les projets scientifiques des collaborateurs de la Faculté	Commission de promotion de la recherche	De 2008 à 2012
	favoriser le développement des centres interdisciplinaires dynamiques	Décanat + Commission de planification académique	Dès 2008
	demander une aide accrue à la Direction UNIL pour les démarches auprès du FNS ; développer le mentorat en incitant les collègues rôtés au dépôt de projets à apporter leur concours aux novices	Décanat auprès de la Direction	
	augmenter les subsides alloués aux déplacements scientifiques du corps intermédiaire et du corps professoral	Décanat + Direction	Réallocations budgétaires 2009
	alléger le cahier des charges des enseignants qui dirigent des projets de recherche	Décanat	
	augmenter la fréquence des congés scientifiques pour favoriser la productivité des chercheurs en Lettres et pour rapprocher les pratiques UNIL des normes européennes en la matière	Décanat + Direction auprès du DFJ et du Grand Conseil	
Relève			
Aider les doctorants	augmenter la présence de l'UNIL dans les écoles doctorales romandes et européennes	Décanat + FDI + Unités + CUSO	De 2008 à 2012
	dresser le bilan des doctorats de la Faculté conduits au plan national et international	Décanat + Groupe de travail <i>ad hoc</i>	En cours
	favoriser le développement de la FDI	Décanat + Commission de planification académique	Dès 2009 ou 2010
Soutenir le Corps intermédiaire	adopter une politique claire de recrutement et de renouvellement des contrats des assistants-doctorants	Décanat + Unités	En cours
	engager le débat avec l'ACIL afin de savoir si les assistants, MA et MER en Lettres estiment judicieux d'augmenter leur taux moyen d'engagement (à budget constant)	Décanat	

Synthèse du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des lettres

Objectifs	Actions à mener	Responsables	Mise en œuvre
	<p>signaler à qui de droit les effets négatifs des dispositions de la LUL sur la durée du mandat des MA et les avantages de la formule antérieure (3 mandats de 2 ans)</p> <p>discuter de la pertinence du rattachement des MER1 au CI</p> <p>alléger les cahiers des charges des MA (5-6 h d'enseignement à 100% au maximum, au lieu de 8h)</p>	<p>CF + délégués au CU + Décanat auprès DFJ via Direction</p> <p>Décanat auprès DFJ via Direction</p> <p>Décanat</p>	
<p>Adapter la politique de recrutement aux nécessités budgétaires tout en offrant des opportunités à la relève</p>	<p>veiller à respecter la diversité des postes à l'intérieur des unités de la Faculté ; confier à la relève sous forme de charges de cours les suppléances des postes à repourvoir</p> <p>garantir les équilibres internes en ce qui concerne l'affectation des forces d'enseignement et de recherche et mettre en œuvre une politique de réaffectation budgétaire s'appuyant sur la Commission de planification académique</p> <p>ne pas mettre en PTC tous les postes professoraux à pourvoir, afin de conserver un tournus de postes pour la relève ; mieux mettre à profit la période probatoire des professeurs en s'inspirant pour leur nomination définitive des directives émises en matière de PTC</p> <p>ne pas stabiliser de MA au rang de MER sans procéder à court terme à une création de poste de MA et trouver un équilibre entre postes de MA et de MER1</p> <p>profiter d'enseignements existants dans d'autres Facultés</p>	Décanat + Commission de planification académique	Immédiatement
RH			
Favoriser l'égalité des chances	<p>faire en sorte que la proportion entre étudiantes/étudiants ou assistantes/assistants se maintienne au-delà du niveau des postes de maîtres-assistants</p> <p>envisager le travail partagé, y compris pour des postes académiques élevés</p> <p>définir les modalités des cursus à temps partiel</p> <p>sensibiliser les étudiants aux rôles masculin/féminin dans différentes sociétés à différentes époques par le biais des Etudes genres</p>	<p>CPA + Direction + CF</p> <p>Décanat + Direction</p> <p>Décanat + CPEE + Direction</p> <p>Décanat + Commission de planification académique</p>	<p>2008-2012</p> <p>septembre 2008-septembre 2009</p>
Améliorer l'accueil des collaborateurs et des chercheurs étrangers	<p>obtenir plus de locaux pour accueillir des chercheurs invités</p> <p>offrir une aide concrète à l'intégration (apéritif de bienvenue, entretien d'accueil, mise à disposition d'un « assistant-étudiant/guide », etc.)</p>	Décanat + Unibat	Dès que possible
Moduler les cahiers des charges	<p>utiliser la marge de manœuvre que donnent les directives de la Direction en matière de flexibilité des cahiers des charges</p> <p>poursuivre la formule des décharges pour permettre de se consacrer à la recherche ou à l'encadrement de doctorants</p>	Décanat	<p>Lors des engagements et renouvellements</p> <p>En cours</p>

Synthèse du rapport d'auto-évaluation de la Faculté des lettres

Objectifs	Actions à mener	Responsables	Mise en œuvre
<i>Logistique</i>			
Administration	créer un groupe de réflexion qui cherche les moyens de freiner la croissance des tâches administratives des enseignants-chercheurs ; revaloriser les tâches de coordination des présidents de section ; améliorer le soutien administratif aux unités	Décanat + Groupe de travail ad hoc	Dès que possible
	rationaliser les tâches du PAT par une actualisation des cahiers des charges ; dégager les PAT des sections de certaines tâches administratives au profit d'une mission d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs élaborer une politique de recrutement du PAT	Décanat	En cours
Gouvernance	clarifier les critères d'attribution (taux d'encadrement, nombre d'étudiants, etc.) des ressources aux différentes unités de la Faculté		
	définir et construire un système d'indicateurs précis et automatiquement créés, pertinents pour le développement stratégique de la Faculté	Décanat + Services centraux	Dès septembre 2008, contrôle annuel
Immatriculations	obtenir de la Direction une révision des pratiques de collaboration entre la Faculté et le SII, surtout pour les doctorants étrangers	Décanat auprès de la Direction pour son SII	Sans délai
Données administratives, comptables et statistiques	obtenir des Services centraux UNL une meilleure qualité des données	Décanat auprès de la Direction pour ses différents Services centraux	En cours
	améliorer le suivi des cohortes, le recueil et le traitement des données pour tâcher de connaître la proportion et les raisons des échecs et des abandons		
BCU	établir une concertation régulière entre la BCU et le décanat pour contrôler la politique d'achats et les dépenses des sections	Décanat avec la BCU	
Locaux	planifier le redéploiement des Lettres dans Anthro-pole en faisant connaître précisément les besoins académiques de la Faculté	Décanat en négociation avec Unibat	
	équiper une salle pour la communication à distance (Skype, etc.) afin de diminuer le coût des colloques de thèse en co-tutelle et des séances de travail avec des partenaires académiques éloignés		