

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET
sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne

1 INTRODUCTION

Le présent exposé des motifs et projet de décret vise à transmettre le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université, il présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de l'Université. Il répond aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL), révisée le 30 novembre 2010, qui fixent les modalités d'organisation des relations entre la Haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil.

La manière dont a été élaboré ce document est précisée ci-après. A ce stade, il est important de noter que le Plan stratégique de l'Université s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture, vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique cantonale. Dans ce sens, les objectifs qui sont proposés pour l'Université s'inscrivent dans une vision plus large élaborée par le DFJC dans le cadre de la rédaction du Programme de législature 2012-2017. Ils tiennent compte de l'évolution de l'environnement immédiat dans lequel sont intégrées les hautes écoles et sont spécifiés, dans le cas présent, pour l'Université.

Le présent EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 offre une présentation du contexte global de l'enseignement supérieur et de la recherche dans lequel les Hautes écoles sont intégrées. Sur la base de cette présentation, le chapitre 3 met en avant certains éléments du positionnement de l'UNIL dans le contexte de l'enseignement supérieur aux niveaux international, fédéral, intercantonal et cantonal. Le chapitre 4 présente la démarche adoptée pour élaborer le nouveau Plan stratégique, dont les conséquences sont exposées au chapitre 5. Le chapitre 6 "*Plan stratégique pluriannuel 2012 – 2017 de l'Université de Lausanne*" constitue le cœur du présent EMPD et, conformément aux dispositions de la LUL, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

2 LE CONTEXTE DE LA FORMATION SUPÉRIEURE

L'ensemble du système de formation supérieure du canton de Vaud est influencé par les évolutions des contextes international, national, inter-cantonal et cantonal. Un point commun traverse ces quatre contextes : la combinaison entre concurrence et collaboration. Cet élément structure, désormais de manière durable, le type de réponse et de politiques publiques à formuler et mettre en œuvre. En lien avec ce point commun, un certain nombre d'enjeux vont marquer de manière significative les axes principaux des activités des Hautes écoles et de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) durant la prochaine législature. Ci-après, les tendances principales sont esquissées, puis les principaux enjeux qui en découlent sont présentés.

Au plan **international**, la compétition se traduit entre autres par un accent de plus en plus marqué pour l'attraction des meilleurs étudiants et des meilleurs chercheurs. Cette tendance est une réalité pour les hautes écoles et a deux conséquences majeures. Premièrement, il s'agit d'attirer et/ou de garder les enseignants et chercheurs de grande qualité afin d'offrir des formations et des recherches de la plus haute valeur. Deuxièmement, grâce à un personnel académique performant, les hautes écoles attirent les étudiants et forment des personnalités et de la main d'œuvre hautement qualifiée. Le marché de l'emploi étant de plus en plus exigeant envers les diplômés des hautes écoles en termes, entre autre, de compétences interculturelles, c'est la composante de la collaboration qui entre en jeu. Ainsi, en développant des collaborations avec des partenaires étrangers, les hautes écoles sont capables de proposer aux étudiants la possibilité d'une expérience de mobilité leur permettant non seulement d'approfondir leurs connaissances scientifiques mais aussi de développer des compétences humaines en se confrontant à des cultures nouvelles. Par ailleurs, les collaborations internationales sont également une nécessité indispensable au niveau de la recherche.

Au **plan national**, au fil des années, le champ d'application du droit fédéral s'est passablement étendu. Ainsi, le droit fédéral tend à perdre sa nature de réglementation spécifique à certains objets déterminés pour acquérir celle de législation globale. Ce changement de paradigme se reflète notamment dans l'adoption récente par les Chambres fédérales de la loi fédérale sur l'encouragement aux hautes écoles (LEHE) dont l'entrée en vigueur progressive est prévue pour 2015. Ce texte constitue une référence essentielle pour les activités des hautes écoles dans la mesure où, pour la première fois, l'ensemble des domaines des universités, hautes écoles spécialisées et hautes écoles pédagogiques est placé sous une gouvernance et un pilotage communs. Les modalités de financement seront également harmonisées entre les universités et les HES et conditionnées par les procédures d'accréditation institutionnelle. La LEHE sera donc le cadre de référence global pour les activités à venir de la DGES. Ceci est particulièrement le cas pour le Canton de Vaud dans la mesure où il a le privilège d'accueillir l'ensemble des types de Hautes écoles (Université, Haute école pédagogique, Hautes écoles spécialisées et Ecole polytechnique fédérale). Il s'agira donc pour le Canton de renforcer le rôle de leader au plan fédéral qu'il a su développer ces dernières années et ceci au profit de l'ensemble de la place académique cantonale qui héberge presque 14% des étudiants du niveau tertiaire suisse.

Tableau 1. Poids du canton de Vaud dans la formation tertiaire suisse

| | Population globale | Population 20-24 | Etudiants degré tertiaire |
|-------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| Suisse | 8'035'391 | 506'147 | 210'512 |
| Vaud | 721'561 | 49'340 | 28'949 |
| Poids Canton Vaud | 8.98% | 9.75% | 13.75% |

Source : Données OFS 2011

Au plan national toujours, une thématique particulièrement sensible concerne la pénurie de personnel qualifié dans certains domaines. Ainsi, la Confédération a récemment fait le point sur la situation dans

son rapport "Du personnel qualifié pour la Suisse" (DFE 2011). Selon ce rapport, le constat est d'autant plus préoccupant que la Suisse dispose déjà du taux d'activité le plus fort d'Europe, à savoir 79% de la population active (population entre 15 et 64 ans). Plusieurs actions sont proposées, comme, par exemple, une meilleure utilisation du potentiel de formation de certaines populations - jeunes non actifs et sans emploi, les parents en charge de l'éducation de leurs enfants, les travailleurs âgés, etc. – d'augmenter le taux d'occupation des adultes actifs occupés à temps partiel, de relever le niveau de qualification, ainsi que de faciliter l'immigration de personnel qualifié. Si le rapport du DFE ne cible pas de domaines professionnels particuliers, il mentionne néanmoins trois secteurs donnés, touchés par la pénurie de personnel : les professions *MINT* (mathématiques, informatique, sciences naturelles et techniques), les métiers de *la santé* et le domaine de *l'enseignement*. Ces métiers sont aussi ceux pour lesquels une pénurie est constatée dans le Canton de Vaud. Il s'agira d'y apporter des réponses concrètes.

En ce qui concerne les professions de la santé, depuis plusieurs années de nombreuses voix se sont élevées pour souligner la gravité de la situation et les risques que la pénurie pouvait avoir sur l'accès aux soins. Dans le champ de formation de l'UNIL, la pénurie de médecins, surtout généralistes, est préoccupante. Pour tenter d'apporter des solutions, les représentants politiques, académiques et sanitaires ont mis sur pieds un Dialogue "Politique nationale de la santé". En juin 2012, ce dernier a publié un rapport dans lequel il souhaite que 300 médecins supplémentaires puissent être formés chaque année à partir de l'année universitaire 2018-2019. Cet horizon peut paraître lointain. Mais s'il doit être atteint, ce que le Canton de Vaud souhaite, des mesures doivent être prises dès à présent. Les Hautes écoles cantonales, l'UNIL en tête, et le Centre hospitalier universitaire vaudois seront des partenaires privilégiés sur cet objet.

Le second domaine où la pénurie de professionnel est patente est celui de l'enseignement. Dans le Canton de Vaud, elle se traduit par un manque de professionnels dans certains domaines (les langues notamment). Un effort supplémentaire de formation devra être fait, et ceci en collaboration avec les établissements partenaires.

De manière générale, le niveau **intercantonal** prend une place prépondérante quand il s'agit de débattre et de définir des orientations stratégiques pour les Hautes écoles. Le renforcement du niveau intercantonal exige de mettre sur pied des mécanismes qui garantissent que les Cantons et leurs autorités législatives préservent leurs compétences. Les modalités de pilotage de la HES-SO constituent un exemple concret de la manière dont les deux niveaux interagissent, la Commission interparlementaire permettant un contrôle cantonal sur l'évolution de la Haute école. Des solutions innovantes devront être esquissées et mises en œuvre pour préserver le droit de regard des Parlements cantonaux sur les évolutions des politiques de l'enseignement supérieur, et ceci indépendamment du type de Haute école.

Au niveau intercantonal, notons également l'importance de l'adoption de la nouvelle Convention sur la HES-SO qui prévoit une nouvelle gouvernance qui garantit l'autonomie et octroie des pouvoirs accrus au Rectorat.

Au plan **cantonal**, l'entrée en vigueur prochaine de la nouvelle loi sur les Hautes écoles vaudoises de type HES constituera un changement majeur pour les Hautes écoles concernées. Après l'Université et la Haute école pédagogique, ce sont les Hautes écoles vaudoises de type HES qui vont acquérir une plus large autonomie. Celle-ci s'inscrit dans la mise en œuvre de la Convention intercantonale discutée ci-dessus. Elle aura des conséquences importantes sur le type de relation qu'entretiendra la DGES avec les HES vaudoises ainsi que sur les compétences et tâches de chaque instance.

L'évolution de ces contextes met en avant plusieurs enjeux:

- la défense des intérêts cantonaux aux niveaux inter-cantonal, national et international
- l'évolution démographique et les besoins en termes de main d'œuvre qualifiée

- l’harmonisation des formes de financement, de contrôle et de gouvernance du système
- le soutien aux populations étudiantes, présentes et à venir, dans l’accès et la réalisation de leur formation.

3 L’UNIVERSITÉ DE LAUSANNE DANS SES DIFFÉRENTS CONTEXTES

Organisée en sept facultés (Théologie et sciences de religions, Droit et sciences criminelles, Lettres, Sciences sociales et politiques, Hautes études commerciales, Biologie et médecine et Géosciences et environnement), l’Université de Lausanne dispose d’une offre de formations de base comprenant 14 bachelors et 31 masters.

Les orientations stratégiques prises au tournant des années 2000 dans le cadre du Projet Triangulaire ont eu des effets décisifs sur le positionnement de l’UNIL dans le paysage suisse de la formation supérieure. Les décisions audacieuses des autorités politiques et académiques de recentrer les activités de la Haute école sur les domaines des sciences humaines et sociales, des sciences de la vie et des géosciences ont amené des succès d’envergure, en particulier dans le domaine de la recherche, et renforcé de manière décisive les démarches de collaborations fructueuses avec les autres Universités et Hautes écoles.

L’UNIL dans le contexte international

Les rankings internationaux des hautes écoles, même si leurs limites sont connues, sont un des moyens de mesurer le positionnement de l’UNIL sur la scène de la formation et de la recherche internationale. Les résultats sont flatteurs, puisque l’UNIL se retrouve systématiquement parmi les 200 meilleures universités au monde.

Intégrer ce contexte international, c’est en premier lieu dialoguer et travailler avec des partenaires étrangers. Biologistes, sociologues, archéologues, économistes, géologues ou historiens du cinéma de l’UNIL, pour en citer quelques uns, mettent en place des collaborations avec des partenaires nord-américains, asiatiques et européens. Pour citer un exemple hors Europe, l’UNIL centralise toutes les demandes des hautes écoles suisses en matière de collaboration avec l’Inde dans le domaine des sciences économiques et sociales. Sur le plan européen, de nombreux chercheurs de l’UNIL participent à une soixantaine de projets de recherche transnationale financés par le 7^{ème} Programme-Cadre de recherche et développement. Par exemple, entre 2009 et 2011 ce ne sont pas moins de 34 nouveaux projets qui ont été obtenus, pour un montant total de plus de 21 millions d’euros.

L’UNIL dans le contexte national

Le poids de l’UNIL dans le paysage des hautes écoles universitaires suisses est considérable. Il reflète un effort de longue date en faveur d’un positionnement clair sur certains champs disciplinaires spécifiques et, en parallèle, des collaborations intenses et fructueuses avec ses partenaires nationaux, que ce soit les Hautes écoles universitaires, les Hautes écoles spécialisées ou les Hautes écoles pédagogiques.

Tableau 2. Poids de l’UNIL en nombre d’étudiants par rapport à l’ensemble des HEU en 2011

| | Etudiants | Poids |
|----------|------------------|--------------|
| Zurich | 26'230 | 19.5% |
| Genève | 15'359 | 11.4% |
| Berne | 14'894 | 11.0% |
| Bâle | 12'604 | 9.3% |
| Lausanne | 12'249 | 9.1% |
| Fribourg | 9'834 | 7.3% |
| St Gall | 7'646 | 5.7% |

| | | |
|---------------------|----------------|---------------|
| Neuchâtel | 4'372 | 3.2% |
| Tessin | 2'864 | 2.1% |
| Lucerne | 2'582 | 1.9% |
| Total UNI-CH | 108'634 | 80.6% |
| EPFL | 8'684 | 6.4% |
| ETHZ | 16'747 | 12.4% |
| Total EPF | 25'431 | 18.9% |
| Autres IU | 772 | 0.6% |
| Total HEU | 134'837 | 100.0% |

Source : Cubes des Hautes écoles universitaires données OFS 2011

En 2011, l'UNIL comptait 12'249 étudiants, ce qui représentait le 9.1% de l'ensemble des étudiants des hautes écoles universitaires suisses (HEU). Les informations transmises par l'Université indiquent que ce chiffre s'est encore accru à la rentrée 2012 qui a vu l'arrivée de 750 étudiants supplémentaires. Le poids de l'UNIL au niveau suisse est remarquable dans des domaines tels que la médecine humaine (18.7% des étudiants des HEU en 2011), les sciences naturelles (13%), les sciences économiques (11.3%), le droit (11.1%), les langues et la littérature (10.8%) et les sciences sociales (10.4%). Il est à noter que certains domaines d'activité, comme les sciences criminelles, sont exclusivement traités à l'UNIL.

Depuis 2005, le nombre d'étudiants à l'UNIL est en forte progression (+17.2%, soit +2.68% en moyenne par année), à l'instar du nombre d'étudiants dans l'ensemble des universités suisses (+16.8%, soit +2.62% en moyenne par année). Cette progression est liée à des effets démographiques et socioculturels endogènes au canton et à la Suisse (la hausse du nombre des jeunes détenteurs d'une maturité et la progression du taux de passage vers une haute école, entre autres) et exogènes (effets des accords de Bologne sur la durée des études et la mobilité des étudiants entre Universités et entre pays).

Il faut souligner également la forte progression, ces dernières années, du nombre d'étudiants ayant un domicile à l'étranger avant le début des études dans une HEU. Pour l'UNIL, cette progression est très proche (+39.6% entre 2005 et 2011) de celle observée pour l'ensemble des universités suisses (+38.7%). La hausse de cette population d'étudiants venant de l'étranger explique 37% de l'augmentation totale du nombre d'étudiants enregistrée à l'UNIL depuis 2005, ce qui est légèrement inférieur aux mêmes ratios calculés pour l'ensemble des universités suisses (pour lesquelles ils expliquent 42% de la hausse) et très éloigné de l'évolution observée sur la même période pour les Ecoles polytechniques fédérales (où ces étudiants expliquent 73% de la hausse). Sur l'ensemble de la période 2005 – 2011, le poids de ces étudiants venant de l'étranger à l'UNIL est passé de 16.1% à 19.1% de l'ensemble de la population étudiante cette augmentation est surtout constatée depuis 2008. Le poids de cette population à l'UNIL en 2011 reste cependant inférieur à celui observé pour la moyenne des HEU (21.6% pour l'ensemble des universités suisses et 26.4% si on y ajoute les deux Ecoles polytechniques fédérales.).

Tableau 3. Evolution 2005-2011 du nombre total d'étudiants et du nombre d'étudiants ayant un domicile à l'étranger avant le début des études dans les HEU

| | 2005 | | 2011 | | 2005-2011 | |
|---------------------|-----------------|--|-----------------|--|-----------------|--|
| | Total étudiants | dont domicile à l'étranger avant le début des études | Total étudiants | dont domicile à l'étranger avant le début des études | Total étudiants | dont domicile à l'étranger avant le début des études |
| Zurich | 23'832 | 2'646 | 26'230 | 3'901 | 10.1% | 47.4% |
| Genève | 14'566 | 4'971 | 15'359 | 5'379 | 5.4% | 8.2% |
| Berne | 12'174 | 1'020 | 14'894 | 1'803 | 22.3% | 76.8% |
| Bâle | 9'957 | 1'686 | 12'604 | 2'831 | 26.6% | 67.9% |
| Lausanne | 10'452 | 1'679 | 12'249 | 2'344 | 17.2% | 39.6% |
| Fribourg | 9'936 | 1'590 | 9'834 | 1'729 | -1.0% | 8.7% |
| St Gall | 4'689 | 1'476 | 7'646 | 2'445 | 63.1% | 65.7% |
| Neuchâtel | 3'594 | 713 | 4'372 | 924 | 21.7% | 29.6% |
| Tessin | 2'023 | 985 | 2'864 | 1'815 | 41.6% | 84.3% |
| Lucerne | 1'771 | 149 | 2'582 | 294 | 45.8% | 97.3% |
| Total UNI-CH | 92'994 | 16'915 | 108'634 | 23'465 | 16.8% | 38.7% |
| EPFL | 6'385 | 2'428 | 8'684 | 4'223 | 36.0% | 73.9% |
| ETHZ | 12'552 | 2'519 | 16'747 | 5'488 | 33.4% | 117.9% |
| Total EPF | 18'937 | 4'947 | 25'431 | 9'711 | 34.3% | 96.3% |
| Autres IU | 444 | 21 | 772 | 188 | 73.9% | 795.2% |
| Total HEU | 112'375 | 21'883 | 134'837 | 33'364 | 20.0% | 52.5% |

Source : Cubes des Hautes écoles universitaires, Données OFS 2005, 2011

Malgré cette forte hausse, la marge de progression du nombre d'étudiants "théoriques", (les jeunes entre 19 et 24 ans titulaires d'une maturité), s'estompe à l'horizon 2015 d'après les dernières prévisions de l'OFS. En effet, ces prévisions pour les étudiants de bachelor et de master de l'UNIL tablent sur une diminution de la croissance à partir de 2013 avec un ralentissement net de celle-ci à partir de 2015 (+2.1% de progression cumulée sur la période 2015-2020 selon le scénario "neutre" et + 7.38% pour la même période selon le scénario "tendance"). Il est à noter que selon l'OFS, la croissance d'étudiants à l'UNIL à partir de 2014 sera principalement enregistrée au niveau master.

En conséquence, l'évolution du nombre d'étudiants à l'UNIL au cours des prochaines années sera fortement liée à l'attrait qu'elle exercera sur les étudiants étrangers ainsi qu'à sa capacité à intégrer des étudiants issus des populations non théoriques, à savoir en dehors des 19-24 ans. Pour rendre les études supérieures accessibles à ces derniers, des mesures telles que la validation des acquis de l'expérience, la réintégration, à certaines conditions, des personnes exclues du système universitaire ou la flexibilité

des cursus (pour permettre des formations en cours d'emploi, etc.) semblent pertinentes.

Tableau 4. Répartition des montants FNS par HEU en 2010

| | Sciences Humaines | Sciences exactes et naturelles | Biologie et médecine | Interdisciplinaire et Sinergia | Total |
|------------------|-------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------|
| Zurich | 15.4 | 10.1 | 40.2 | 7.2 | 72.9 |
| Genève | 8 | 18.8 | 27.2 | 9.1 | 63.1 |
| ETHZ | 4.7 | 34 | 15.6 | 6.5 | 60.8 |
| Bâle | 7.1 | 12.1 | 25.4 | 5.9 | 50.5 |
| Lausanne | 5.6 | 4.4 | 31.5 | 8 | 49.5 |
| EPFL | 0.5 | 33.4 | 7.9 | 6.7 | 48.5 |
| Berne | 7 | 16.3 | 16.5 | 1.9 | 41.7 |
| Fribourg | 4.2 | 5.4 | 5.1 | 1.7 | 16.4 |
| Neuchâtel | 0.8 | 2.3 | 1.1 | 3.3 | 7.5 |
| Tessin | 1.1 | 2.2 | | 1.2 | 4.5 |
| St Gall | 2.1 | | | | 2.1 |
| Lucerne | 0.9 | | | | 0.9 |
| Total HEU | 57.4 | 139 | 170.5 | 51.5 | 418.4 |

Source : Plan d'intentions 2012-2016 de l'UNIL

Concernant les activités de recherche, on souligne que l'UNIL occupe la cinquième place parmi les HEU suisses en termes de fonds FNS obtenus pour la recherche libre en 2010. La qualité de la recherche lausannoise a été récompensée entre autres par le choix de l'UNIL comme siège du Centre de compétences suisse en sciences sociales FORS, par l'obtention des Pôles de recherche nationaux "Lives" sur l'analyse des parcours de vie et "Synapsy" sur l'analyse des mécanismes neurobiologiques des troubles psychiques et cognitifs, ce dernier en co-direction avec l'EPFL et l'Université de Genève.

Tableau 5. Evolution du poids de l'UNIL dans l'enveloppe des subventions de base LAU

| | Enveloppe LAU 2007 | | Enveloppe LAU 2010 | |
|--|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | Montant | Poids | Montant | Poids |
| Zurich | 109'868'566 | 21.81% | 116'212'252 | 21.62% |
| Genève | 80'530'056 | 15.98% | 86'065'676 | 16.01% |
| Berne | 73'162'079 | 14.52% | 76'448'440 | 14.22% |
| Bâle | 67'626'368 | 13.42% | 74'371'988 | 13.84% |
| Lausanne | 57'459'733 | 11.40% | 63'518'391 | 11.82% |
| Fribourg | 41'857'200 | 8.31% | 41'857'200 | 7.79% |
| St Gall | 24'547'994 | 4.87% | 27'463'806 | 5.11% |
| Neuchâtel | 25'184'145 | 5.00% | 24'004'539 | 4.47% |
| Tessin | 16'339'825 | 3.24% | 19'631'953 | 3.65% |
| Lucerne | 7'291'034 | 1.45% | 7'980'755 | 1.48% |
| Enveloppe Subventions de base selon la LAU allouées aux universités | 503'867'000 | 100.00% | 537'555'000 | 100.00% |

Source : Données SER

L'UNIL occupe le cinquième rang des universités suisses pour ce financement fédéral dont le montant est calculé sur la base du volume d'activité d'enseignement et de la performance dans les activités de recherche. La part de l'UNIL dans l'enveloppe allouée pour les subventions de base au titre de la LAU qui était de 11.82% en 2010, progresse de manière plus importante que celle des universités qui occupent les premiers rangs.

L'UNIL dans le contexte vaudois

La diversité et la densité des hautes écoles sises dans le Canton de Vaud constituent un atout incontestable pour le Canton ainsi que pour l'UNIL. Le tableau 6 présente, par institution de tutelle, le nombre d'étudiants du degré tertiaire vaudois.

Tableau 6. Etudiants du degré tertiaire vaudois par institution de tutelle

| | Etudiants |
|---|-------------------|
| Sous l'égide du Canton (DGES) | |
| UNIL | 12'249 |
| HEP-VD | 1'728 |
| HEIG-VD | 1'885 |
| HES AV | 589 |
| ECAL | 488 |
| La Source | 388 |
| EESP | 1'118 |
| HEMU | 486 |
| | <i>Sous total</i> |
| | 18'931 |
| Sous l'égide de la HES-SO | |
| EHL | 1'226 |
| EIC | 79 |
| HETSR | 29 |
| | <i>Sous total</i> |
| | 1'334 |
| Sous l'égide de la Confédération | |
| EPFL | 8'684 |
| | |
| Total degré tertiaire vaudois | 28'949 |

Source : Données OFS 2011

L'Université occupe une place déterminante dans l'enseignement supérieur vaudois, avec environ 42.3% des étudiants de l'ensemble des établissements du tertiaire sis sur le territoire cantonal (UNIL, EPFL, HES et HEP). Au fil des années, elle a su se positionner face aux autres Hautes écoles et elle est parvenue à développer des liens privilégiés avec celles-ci, aussi bien dans les domaines de la formation de base et continue que de la recherche. S'ajoutent à ces relations privilégiées de partenariat celles que l'UNIL maintient avec d'autres acteurs tels que le Centre hospitalier universitaire vaudois.

L'UNIL constitue également un acteur clé de la vie socioculturelle et économique vaudoise, contribuant à son enrichissement, ouverture et développement.

4 DÉMARCHE ADOPTÉE

Le Plan stratégique 2012-2017 est formulé sur la base de la loi du 6 juillet 2004 telle que révisée par le Grand Conseil le 30 novembre 2010. C'est le second exercice de cette nature, le premier ayant été le Plan stratégique 2007-2012. Ce dernier a fait l'objet d'une évaluation de la part de la DGES, dont le rapport est annexé au présent EMPD. L'évaluation a porté sur une partie des objectifs qui avaient été fixés pour la période considérée. Cet exercice était particulièrement important puisqu'il s'agissait du premier Plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne et donc de la première évaluation de celui-ci. Les résultats de cette évaluation ont permis tout d'abord de mettre en lumière l'importance des projets menés par l'UNIL durant cette période.

Cette évaluation a également permis de tirer des enseignements pour le Plan stratégique 2012-2017, notamment concernant sa structure, le nombre d'objectifs et les indicateurs d'appréciation. Enfin, l'expérience acquise lors de ce premier exercice a permis de revisiter les séquences d'élaboration du Plan stratégique pluriannuel de l'Université et de préciser les documents qui doivent les accompagner.

Tout d'abord, en ce qui concerne les séquences, la révision, en 2010, de la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne a été l'occasion, entre autres, d'y ancrer les nouvelles modalités du pilotage stratégique de l'Université aussi bien en son sein que dans la relation qu'elle entretient avec l'Etat de Vaud et son administration. Le Plan d'intentions, instrument nouveau, a été introduit. Elaboré par la Direction et préavisé par le Conseil de l'Université, il constitue la base de négociation de la Direction avec le Conseil d'Etat dans l'élaboration du Plan stratégique pluriannuel 2012-2017. Les différentes séquences de l'élaboration, adoption et suivi de ce dernier sont présentées ci-après (figure 1).

Dans ce sens, l'Université a formulé, dans le cadre de son autonomie et en fonction de ses propres orientations stratégiques, un Plan d'intentions 2012-2016, annexé au présent projet. Celui-ci constitue une véritable "boussole institutionnelle" qui intègre les priorités stratégiques sur lesquelles la Haute école toute entière s'est accordée. Ce Plan d'intentions a été préavisé favorablement à l'unanimité par le Conseil de l'Université.

Sur la base de ce document, un processus de négociation a été mené par le DFJC, en représentation du Conseil d'Etat, afin d'aboutir au "Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne" qui fait l'objet du présent EMPD. Conformément aux dispositions légales, ce document, qui figure au chapitre 6 ci-après, est soumis au Grand Conseil pour adoption.

Pour la définition de ses priorités stratégiques le DFJC privilégie une approche fondée sur quatre axes : l'enseignement, la recherche, la contribution à la société et la politique institutionnelle des Hautes écoles. Cette approche transversale est appliquée à l'ensemble des Hautes écoles. Elle permet d'appréhender de manière homogène l'ensemble de leurs activités fondamentales et d'apprécier aussi les développements institutionnels qu'elles envisagent. Pour chacun des axes stratégiques, des objectifs et des mesures de mise en œuvre sont définis. Des critères de mesure de la réalisation des objectifs sont également proposés. Accordés entre la Direction de l'Université et le Conseil d'Etat, ils guideront l'évaluation de la mise en œuvre de ce Plan stratégique pluriannuel qui sera menée par le DFJC, en particulier par la DGES.

Les négociations entre la Direction de l'Université et le Conseil d'Etat ont abouti à ce que ce dernier suive la Haute école dans une large partie des orientations proposées dans son plan d'intentions et à ce qu'il demande que d'autres objectifs ou d'autres mesures non prévus soient mis en avant.

5 CONSÉQUENCES

5.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 4 juillet 2007 sur l'Université de Lausanne ainsi qu'à celles de son règlement d'application.

5.2 Financières (budget ordinaire, charges d'intérêt, autres)

a) Conséquences du Plan stratégique sur le budget de l'Université

I) Conséquence sur les charges.

La Direction de l'UNIL évalue que les mesures du Plan stratégique 2012-2017 engendreront pour l'Université des augmentations structurelles des coûts à hauteur de CHF 5 mios par an pendant la période 2014-2017. Sous réserve des modifications d'affectation que les circonstances pourraient nécessiter, la croissance budgétaire par axe et par année se présenterait de la manière suivante :

| Axes | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Croissance 2014-2017 |
|------|------|------|------|------|----------------------|
|------|------|------|------|------|----------------------|

| | | | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|------|
| Axe 1 : Enseignement | 2.6 | 3.2 | 2.9 | 1.8 | 10.5 |
| Axe 2 : Recherche | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.6 | 1.2 |
| Axe 3 : Société | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 1.0 |
| Axe 4 : Institutionnel | 2.0 | 1.4 | 1.7 | 2.2 | 7.3 |
| Total général | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 20.0 |

Parmi les mesures du Plan stratégique 2012-2017 qui engendreront les coûts les plus importants, il est à souligner celles liées à l'objectif "Améliorer les conditions d'étude et de réussite" de l'axe Enseignement (augmentation des charges de l'UNIL de CHF 10 mios sur la période). Il s'agit d'un objectif qui touche à la mission première de l'UNIL et dont le coût est très fortement lié à la nécessité d'améliorer l'encadrement des étudiants en général, ainsi qu'à celle d'augmenter la capacité de formation pour faire face à la pénurie dans certaines professions, notamment dans le domaine de la médecine.

D'autres mesures fortement consommatrices de ressources sont celles liées à l'objectif "Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariat présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise" de l'axe "Politique institutionnelle" (augmentation des charges de l'UNIL de CHF 6.3 mios sur la période). Cet objectif regroupe des mesures cruciales pour le développement de l'UNIL qui lui permettront de renforcer son poids au sein de la place académique lausannoise et dans le paysage suisse des Hautes écoles. On peut citer le développement du Centre de compétences dans le domaine du sport, la création du Centre lausannois du cancer et l'intégration de l'IDHEAP.

Finalement, il s'agit de noter que le montant prévu pour les orientations stratégiques dans le domaine de la recherche (axe 3 – CHF 1.2 mios prévus pour la période) sera dans les faits complété par d'autres allocations financières liées à l'axe stratégique "Enseignement" et à l'axe stratégique "Politique institutionnelle", comme par exemple les aspects liés au développement du centre lausannois en bioinformatique et biologie computationnelle, au transfert de l'IDHEAP (pour lequel il est prévu d'allouer CHF 3'215'000.- annuellement et ce jusqu'en 2016 montant non inclu dans le tableau ci-dessous) ou à la création du Centre de compétences dans le domaine du sport.

II) Conséquence sur les revenus de l'Université.

A l'instar des charges courantes de l'UNIL, on peut considérer que l'augmentation de ses dépenses liée au Plan stratégique sera financée conjointement par le canton de Vaud, la Confédération, via la LAU, et les autres cantons au travers de l'AIU.

Afin de financer l'augmentation annuelle des coûts structurels engendrés par le Plan stratégique 2012-2017, la Direction de l'UNIL sollicite l'Etat de Vaud pour une croissance annuelle de la subvention cantonale à hauteur de CHF 3.5 millions dès 2014 (sous réserve des décisions budgétaires annuelles). De cette manière, l'Etat financerait le 70% des coûts structurels supplémentaires, par analogie avec sa participation au financement du budget courant de l'UNIL. La différence sera financée par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement les subventions de la Confédération et les produits de l'AIU.

| (millions de CHF) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Total 2014-2017 |
|--|------|------|------|------|-----------------|
| Croissance annuelle charges UNIL | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 20.0 |
| Croissance annuelle subvention cantonale | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 14 |
| Croissance annuelle autres produits (LAU et AIU) | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 6 |

L'augmentation annuelle demandée à l'Etat de Vaud au titre du plan stratégique représente 1.27% de la subvention adoptée dans le cadre du budget 2013.

b) Conséquence sur le budget de l'Etat

La subvention cantonale à l'Université est fixée en particulier en fonction du Plan stratégique, de l'évolution de l'activité et de la politique salariale de l'Etat. Sur la base du budget 2013, et en ne considérant ici que les impacts du Plan stratégique, la subvention évoluerait de la manière suivante:

| (millions de CHF) | Budget 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|-------------|-------|-------|-------|-------|
| Subvention projetée | 276.1 | 279.6 | 283.1 | 286.6 | 290.1 |
| Evolution sous forme d'indice (2013=100) | 100 | 101.3 | 102.5 | 103.8 | 105.1 |

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires futures et notamment de compléments de ressources qui pourraient être alloués pour l'accroissement du nombre d'étudiants ou d'éventuels effets financiers de décisions politiques relatif à la politique salariale.

5.3 Conséquences en terme de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

5.4 Personnel

Néant.

5.5 Communes

5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

L'axe stratégique "Contribution à la Société" intègre des objectifs relatifs au développement durable.

5.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Les objectifs définis dans le présent Plan stratégique pluriannuel sont en accord avec plusieurs des mesures indiquées dans le Programme de Législature 2012 – 2017, notamment les mesures 3.1, 3.2 et 4.1.

5.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

5.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

5.10 Incidences informatiques

Néant.

5.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.12 Simplifications administratives

Néant.

5.13 Autres

Néant.

6 PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL 2012-2017 DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

Soumis au Grand Conseil pour adoption

6.1 Préambule

Pour l'élaboration du présent Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne, le Conseil d'Etat a privilégié une approche transversale qui s'organise autour des missions fondamentales de la Haute école, soit l'enseignement, la recherche, la contribution à la société et les développements en termes de politique institutionnelle stricto sensu. Pour chacun de ces axes, des objectifs stratégiques, des mesures de mise en œuvre et des critères de réalisation ont été négociés.

Conformément aux dispositions légales, cette négociation s'est fondée de manière privilégiée sur le Plan d'intentions 2012 – 2016 élaboré par la Haute école. Elle a également été nourrie par les résultats de l'évaluation du Plan stratégique précédent ainsi que par les orientations mises en avant pour l'enseignement supérieur cantonal dans le cadre du Programme de Législature 2012 – 2017 du Conseil d'Etat.

Cette manière de procéder permet d'identifier des objectifs et des mesures qui s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente et d'autres qui relèvent de nouvelles priorités identifiées pour le Canton.

Ci-après, les 4 axes stratégiques sont passés en revue, les objectifs et mesures de mise en œuvre sont présentés ainsi que les critères de réalisation.

6.2 Premier axe : L'enseignement

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que le Conseil d'Etat donne à l'Université de Lausanne pour sa mission première, l'enseignement. Ces objectifs répondent principalement à des attentes de la société en relation aux besoins accrus de diplômés hautement formés, en particulier dans le domaine de la médecine.

Le premier objectif de cet axe porte sur l'accès aux études universitaires et vise à garantir que toute personne détentrice des diplômes requis puisse s'inscrire à l'UNIL. Cet objectif se décline en trois mesures particulières. La première vise à procéder à une appréciation de la mise en œuvre, au niveau du master, des programmes pouvant être suivis à temps partiel. Cette mesure constitue une démarche innovante de l'Université de Lausanne et il est important de pouvoir, sur la période considérée, observer si elle répond aux attentes des populations étudiantes. Dans le même sens, il est proposé qu'une analyse soit faite de la possibilité d'étendre ces programmes au niveau du bachelor.

La deuxième mesure vise à soutenir l'Université dans ses efforts pour maintenir un accès aux études libre de tout *numerus clausus*. En effet, le système de formation suisse a comme caractéristique, en comparaison internationale, le nombre relativement faible de titulaires d'un titre de maturité. De ce fait, les universités suisses peuvent maintenir un niveau élevé d'exigence envers leurs étudiants sans devoir mettre en place des procédures de sélection supplémentaires – à l'exception de l'accès aux études de médecine dans certains cantons. Au plan fédéral, le maintien de la maturité comme titre d'accès direct aux études universitaires n'est pas contesté. Au contraire, des efforts sont réalisés pour combler certaines faiblesses identifiées et assurer par là une maturité suisse de haut niveau.

Enfin, la troisième mesure se traduit par le soutien à l'UNIL dans ses démarches visant à garantir le passage direct entre bachelor et master dans le même domaine d'études. Ainsi, il s'agit de maintenir et d'affirmer une vision suisse de la mise en œuvre du processus de Bologne qui est celle d'envisager le master comme titre de fin d'études, cursus consécutif à celui de bachelor. Ceci implique de renoncer, en principe, à mettre en place des cursus de masters "spécialisés" faisant l'objet d'une sélection sur des critères autres que le fait d'être porteur d'un bachelor dans le même domaine.

En prolongement de ces mesures, le deuxième objectif concerne l'accès aux études universitaires mais dans une optique d'élargissement de l'accès à l'Université à une population nouvelle. Il s'agit particulièrement de celle jusque là moins ou peu encline à suivre des études universitaires, que ce soit

pour des raisons professionnelles, socioculturelles ou économiques. Pour cela, il s'agit de sensibiliser le public au sens large aux possibilités ouvertes par les études universitaires et de mieux communiquer auprès des écoliers et des gymnasiens vaudois afin d'atteindre non seulement les enfants dont les contextes sociaux les orienteraient naturellement vers l'université, mais également ceux venant d'un milieu social qui ne favorise pas la poursuite d'études universitaires. Il est également question de permettre la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire par un échec définitif dans une faculté. Le délai et les conditions pour une telle possibilité seront étudiés. Enfin, il est également envisagé de mettre en œuvre des mesures de validation des acquis de l'expérience pour les personnes qui, suite à une formation tertiaire (achevée ou non) et à un parcours professionnel, souhaitent compléter leur formation. Enfin, cet objectif comprend également le renforcement de la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre celle-ci et les autres types de Hautes écoles, tout en garantissant la cohérence de chaque cursus de formation.

Le troisième et dernier objectif défini par le Conseil d'Etat pour l'axe enseignement est celui d'améliorer les conditions d'études et, par là, favoriser la réussite. Cet objectif comprend un ensemble de mesures permettant d'affronter avec succès l'évolution démographique du canton ainsi que la pénurie de certaines professions par l'augmentation des capacités de formation, notamment dans le domaine de la médecine. Cet objectif vise également à mettre en place un enseignement de qualité et des conditions d'études optimales pour permettre la réussite académique des étudiants. Parmi ces mesures on peut souligner l'amélioration de l'encadrement, la valorisation des compétences pédagogiques des enseignants et l'encouragement à l'innovation pédagogique, l'application du cadre national de qualifications et la réorganisation de l'enseignement sur la base des "learning outcomes". On prône également des mesures permettant une meilleure intégration des diplômés à la vie professionnelle telles le développement des compétences transversales et l'encouragement à une meilleure confrontation entre la théorie et la pratique.

| Objectifs | Mesures | Critères de réalisation des objectifs |
|---|---|--|
| 1.1. Maintenir des études universitaires aussi accessibles que possible | 1.1.1. Evaluer les programmes de master à temps partiel et étudier la possibilité de leur généralisation. 1.1.2. Maintenir un accès aux études universitaires sans numerus clausus. 1.1.3. Soutenir l'UNIL dans les démarches visant à garantir un passage direct vers le niveau master. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation des programmes de master à temps partiel. ▪ Analyse de l'opportunité de la <u>généralisation des programmes à temps partiel</u>. ▪ Evaluation des voies d'accès aux études de Master. |
| 1.2. Faciliter l'accès aux études à des populations nouvelles | 1.2.1. Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires. 1.2.2. Améliorer la communication sur les cursus de formation à l'UNIL auprès des écoliers et des gymnasiens vaudois. 1.2.3. Permettre à terme et à certaines conditions, la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire suite à un échec définitif dans une faculté. 1.2.4. Mettre en place une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE). 1.2.5. Garantir la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre les autres types de hautes écoles là où cela est pertinent. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de manifestations dédiées à une meilleure information sur les études universitaires. ▪ Définition et mise en œuvre d'une procédure ad hoc pour réintégrer les personnes en échec définitif. ▪ Définition et mise en œuvre d'une procédure de VAE. ▪ Nombre d'étudiants en Master en provenance des autres filières UNIL, des HES et de la HEP. |
| 1.3. Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite | 1.3.1. Affirmer le rôle formateur de la première année d'études. 1.3.2. Répondre à l'évolution démographique du Canton. 1.3.3. Faire face à la pénurie de médecins. 1.3.4. Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiantes et étudiants. 1.3.5. Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine. 1.3.6. Appliquer le cadre national de qualifications et réorganiser l'enseignement sur la base des « <u>learning outcomes</u> ». 1.3.7. Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiants par un encouragement à confronter théorie et pratique. (« <u>ePortfolios</u> »). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre d'un système de tutorat. ▪ Montants alloués à l'amélioration de l'encadrement. ▪ Augmentation de la capacité de formation en médecine (<u>nbr de places dans les années cliniques</u>). ▪ Evolution du taux d'encadrement. ▪ Introduction généralisée du cadre national de qualifications et mise en œuvre des « <u>learning outcomes</u> ». ▪ Typologie des mesures mises en œuvre pour confronter théorie et pratique et nombre de cursus et d'étudiants concernés. |

6.3 Deuxième axe : La recherche

Les activités de recherche constituent la deuxième mission fondamentale d'une Haute école. Par les conclusions auxquelles elles aboutissent, elles contribuent à enrichir les enseignements dispensés et, par là, la qualité de la formation. Quelles soient de nature fondamentale ou appliquée, elles se trouvent également à la source des développements sociétaux et technologiques.

Nous avons noté plus haut comment l'Université de Lausanne se positionnait en comparaison nationale. Riche et diversifiée, la recherche de l'UNIL mérite que l'attention particulière qui lui a été portée ces dernières années soit poursuivie. Pour cela, le Conseil d'Etat propose de concentrer les efforts sur un objectif générique qui vise à renforcer à la fois la culture de recherche à l'intérieur de l'UNIL et la communication des activités et résultats de recherche à l'interne et à l'externe de la Haute école.

L'enseignement de la recherche et la "production" de celle-ci sont au cœur de l'activité académique. Si ce sont surtout les chercheurs expérimentés qui bénéficient d'une visibilité, notamment à travers leurs publications, les résultats des activités de recherche des doctorants et étudiants ne sortent souvent pas du cercle des personnes qui y ont activement participé. Ceci empêche une valorisation de l'ensemble des activités de recherche en termes d'apprentissage, de socialisation et de découvertes scientifiques. Les mesures proposées visent ainsi à stimuler l'extension de la culture de la recherche à tous les niveaux et une valorisation renforcée des activités de recherche à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNIL.

L'obtention de fonds de recherche suisses et européens fait partie intégrante de la mission de recherche. Elle est non seulement très exigeante sur le plan scientifique mais également d'un point de vue organisationnel. Pour cette raison, l'UNIL coordonnera le savoir-faire nécessaire et les aspects stratégiques afin d'accompagner au mieux le développement de grands projets et optimiser, par là, le potentiel de succès sur la scène nationale et internationale.

Par ailleurs, la dimension internationale est également essentielle au développement de l'UNIL. Les collaborations internationales sont déjà nombreuses, mais des efforts seront entrepris pour les renforcer, en particulier dans le domaine de la recherche. Ici, il s'agit de positionner de manière forte l'UNIL sur la scène internationale de la formation supérieure et de la recherche en confirmant, par des accords formels au niveau institutionnel, les collaborations déjà nombreuses qui existent entre les chercheurs.

Enfin, un aspect important de la valorisation des résultats de la recherche consiste dans le transfert de savoir et de technologie auquel ils peuvent contribuer. Il s'agit ici d'intégrer, dans un effort commun avec les autres Hautes écoles cantonales, les acquis des sciences naturelles et des sciences humaines et sociales dans une dynamique de transfert vers la société.

| Objectifs | Mesures | Critères de réalisation des objectifs |
|--|---|---|
| <p>2.1. Renforcer la culture de recherche</p> | <p>2.1.1. Etendre la culture de recherche à tous les niveaux.</p> <p>2.1.2. Valoriser les chercheuses et les chercheurs par une large mise en commun des résultats de recherche.</p> <p>2.1.3. Pour les jeunes chercheurs et les chercheurs avancés, soutenir l'obtention de fonds de recherche et la participation à des projets de recherche d'envergure aux plans suisse et européen.</p> <p>2.1.4. Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats.</p> <p>2.1.5. Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres hautes écoles vaudoises.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonds de recherche obtenus, repartis par source et par faculté. ▪ Nombre d'actions visant une large diffusion interne des résultats des recherches. ▪ Nombre d'accords de partenariats conclus, selon le type d'institution et de pays. ▪ Nombre de séjours scientifiques (« in » et « out ») de plus de trois mois. ▪ Nombre de colloques et de manifestations scientifiques organisés. ▪ Nombre de contrats et de brevets conclus en matière de transfert de technologies. ▪ Nombre de travaux scientifiques publiés (estimation selon leur nature). ▪ Nombre de doctorats décernés. |

6.4 Troisième axe : La contribution à la Société

Dans ce 3^{ème} axe stratégique, le Conseil d'Etat souhaite mettre l'accent sur trois objectifs prioritaires : le développement de la formation continue, le soutien aux démarches liées à la durabilité et la vulgarisation des résultats de la recherche.

L'objectif 3.1 vise ainsi à consolider l'offre de formation continue délivrée aujourd'hui par l'Université. Pour rappel, cette offre est organisée conjointement entre l'UNIL et l'EPFL par le biais de la Fondation pour la formation continue lausannoise. Le Conseil d'Etat considère essentiel la poursuite d'un engagement fort en faveur de formations qui contribuent à maintenir les professionnels de différents secteurs à la pointe dans leur domaine renforçant par là le potentiel d'innovation de notre canton et de notre pays dans son ensemble. Dans cette perspective, il soutiendra les démarches de l'UNIL pour diversifier son offre de formations continues et ceci en collaboration avec les autres Hautes écoles cantonales.

Le second objectif, quant à lui, porte de manière spécifique sur la question du développement durable. Cette thématique faisait déjà partie des objectifs stratégiques poursuivis dans le cadre du précédent Plan stratégique. Désormais, il s'agit d'ancrer les efforts entrepris par l'UNIL en faveur de la durabilité et ceci aussi bien au point de vue des mesures concrètes, comme la gestion des ressources naturelles sur le Campus, que du point de vue académique en développant des offres de formations et des axes de recherche portant sur la thématique de la durabilité.

Enfin, le troisième objectif vise à soutenir les démarches déjà entreprises en faveur d'une plus grande transmission des résultats des recherches menées à l'UNIL, y compris au grand public. En effet, qu'elles soient fondamentales ou appliquées, les activités de recherche menées par les collaboratrices et collaborateurs de l'Université ont une composante sociétale qu'il s'agit de mieux mettre en valeur. L'Interface Sciences-Société est un instrument reconnu de diffusion de la culture scientifique. Par exemple, des lieux comme "L'Eprouvette" contribuent à rendre accessibles au grand public les résultats des recherches aussi bien que les méthodes utilisées pour les atteindre. Il est essentiel que cette activité de vulgarisation en faveur de la société soit renforcée par la mise sur pied d'une plateforme conjointe entre l'UNIL et les autres Hautes écoles cantonales en vue de la diffusion vers le grand public des produits de la recherche. Idéalement, cette structure conjointe devrait prendre place en ville de Lausanne.

| Objectifs | Mesures | Critères de réalisation des objectifs |
|---|---|---|
| 3.1. Consolider la formation continue | 3.1.1. Développer et diversifier le portefeuille de formations en coordination avec les autres Hautes écoles vaudoises. 3.1.2. Favoriser l'investissement des membres du corps enseignant dans la formation continue. 3.1.3. Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de formations continues offertes. ▪ Nombre de jours/participants en formation continue. ▪ Evaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de formation continue. ▪ Nombre de professeurs impliqués dans des activités de formation continue. |
| 3.2. Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL | 3.2.1. Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité. 3.2.2. Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL. 3.2.3. Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'enseignements et projets de recherche intégrant des thématiques de durabilité. ▪ Evolution des consommations de ressources naturelles et énergétiques sur le Campus. |
| 3.3. Ouvrir vers la Cité les activités de recherche | 3.3.1. Développer des activités de médiation scientifique. 3.3.2. Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe aux Hautes écoles vaudoises. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de manifestations organisées. ▪ Constitution de la plateforme conjointe. |

6.5 Quatrième axe : La politique institutionnelle

Trois objectifs principaux sont proposés dans ce quatrième axe. Le premier porte sur le soutien à la relève académique de la Haute école. Cet objectif, en phase avec les objectifs stratégiques formulés par la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) vise à renforcer davantage les mesures déjà existantes en faveur des jeunes chercheuses et chercheurs. Un accent particulier sera porté sur la relève féminine. Cet objectif vise également à prendre en compte de manière plus ciblée le fait que l'ensemble des doctorantes et des doctorants, une fois leur travail de thèse achevé, n'obtiennent pas de place stable au sein du corps intermédiaire supérieur, voire dans le corps professoral. Dans ce sens, il s'agit de permettre à ces personnes hautement formées de valoriser leurs compétences en vue de carrières extra-universitaires.

Le second objectif de politique institutionnelle vise le développement des infrastructures sur le Campus de Dorigny et, plus largement, sur l'ensemble du périmètre d'activité de l'UNIL, y compris sur les sites du Bugnon et d'Epalinges. Cet objectif est en phase avec l'évolution de la gestion des constructions universitaires. Il met en avant un rôle plus important de l'UNIL dans la mise en œuvre de son développement. Particulièrement important est l'accent placé sur la planification à moyen et long terme des besoins de l'UNIL en termes d'infrastructures. En étroite collaboration avec l'Etat, il s'agit ici d'être en mesure d'anticiper l'évolution à la hausse de la demande en formation supérieure ainsi que les développements en matière de recherche et d'innovation. Les mesures qui sont proposées vont dans ce sens.

Finalement, le troisième objectif de cet axe reprend deux des stratégies fortes développées par l'UNIL ces dernières années. La première consiste à valoriser les acquis qui découlent des spécificités sur lesquelles la Haute école s'est concentrée ces dernières années, tout particulièrement dans le domaine des sciences criminelles, des hautes écoles commerciales et des sciences sociales et politiques. La seconde stratégie, quant à elle, consiste dans la création puis le renforcement des collaborations interinstitutionnelles. Dans un contexte national marqué par la conjonction de concurrence et de collaboration, le Conseil d'Etat soutient l'UNIL dans les démarches qu'elle a entreprises dans ce domaine. Le niveau de collaboration poursuivi avec cet objectif est de plusieurs ordres.

Le premier concerne le renforcement des liens, en particulier avec les partenaires suisses, dans le domaine des sciences de la vie. Ce domaine constitue l'un des pôles de développement les plus significatifs de l'UNIL ces dernières années. Le Conseil d'Etat fait siennes les mesures proposées par l'UNIL et propose de mettre un accent particulier sur trois d'entre elles : la poursuite des efforts réalisés dans le domaine de la recherche sur le cancer ; la poursuite des collaborations avec le CHUV et l'EPFL dans le projet "Human Brain" et, dans ce même ordre d'idée, le soutien au développement d'un pôle de recherche dans le domaine de la biologie computationnelle et la bioinformatique.

Un second type de collaborations, soutenu par le Conseil d'Etat, consiste dans la création d'un pôle de compétence national dans le domaine des sciences du sport. Il s'insère dans le projet de regroupement, sur le site de l'UNIL, des sciences du sport enseignées à l'Université de Lausanne et à l'Université de Genève. Ce projet est soutenu par la CUS pour la période 2013 à 2016 à hauteur de CHF 4 millions.

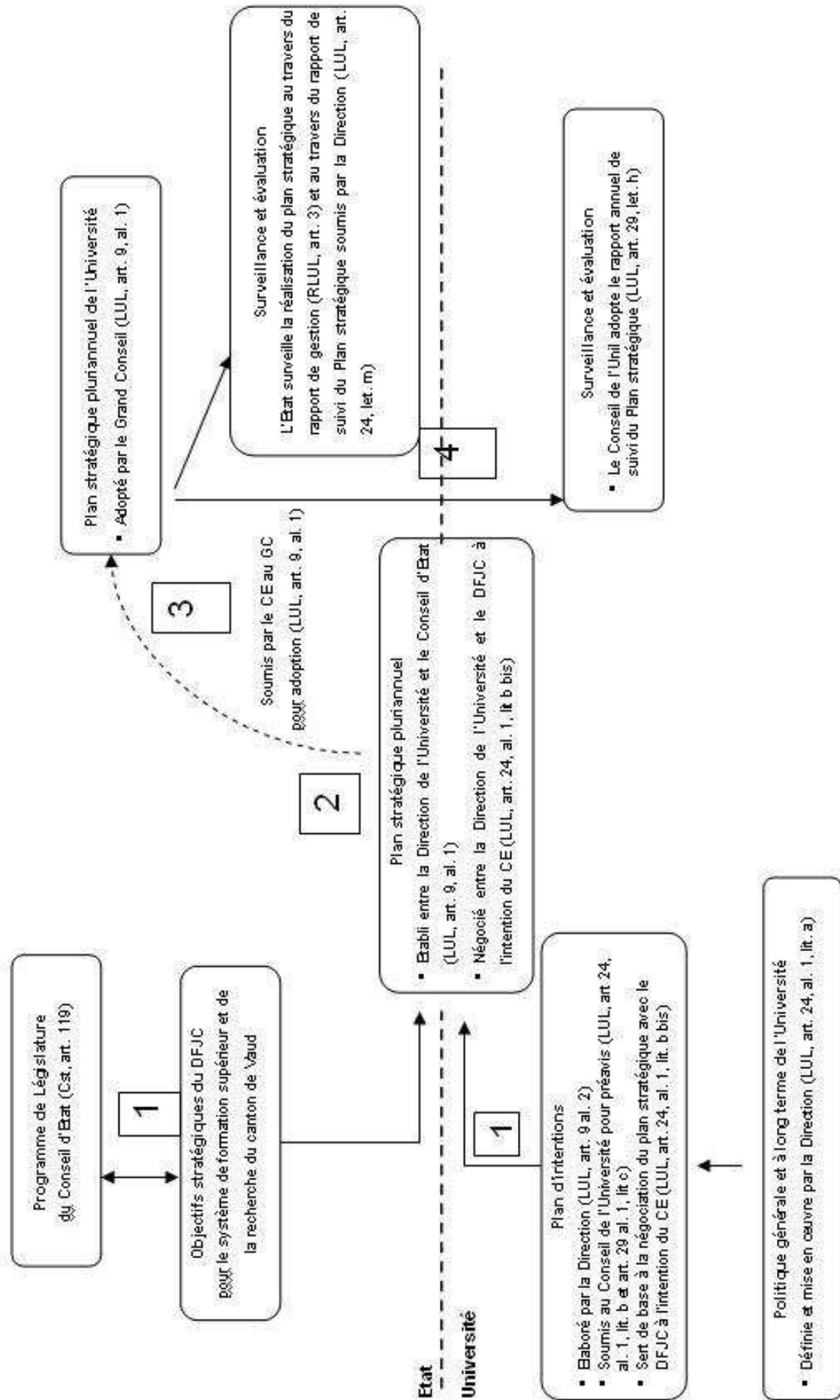
Enfin, le troisième type de collaborations inscrit dans cet objectif porte sur l'intégration, au sein de l'UNIL, de l'IDHEAP. Cette démarche, qui est en cours, permettra la pérennisation au sein de l'UNIL des activités de formation (aussi bien de base que continue), de recherche et de mandats menées par l'Institut. Elle trouve aussi le soutien de la Confédération.

| Objectifs | Mesures | Critères de réalisation des objectifs |
|---|--|--|
| 4.1. Instaurer une politique de relève académique | 4.1.1. Apporter un encadrement scientifique aux doctorants. 4.1.2. Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau postdoctoral. 4.1.3. Soutenir la relève féminine. 4.1.4. Améliorer les procédures d'évaluation des professeurs assistants en prétitularisation conditionnelle. 4.1.5. Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève. 4.1.6. Valoriser les compétences en vue de carrières extra-universitaires. 4.1.7. Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de doctorants ayant accès à un programme doctoral. ▪ Pourcentage des doctorants inscrits formellement dans un programme doctoral. ▪ Pourcentage de femmes nommées à des postes professoraux (1 nomination sur 4 au moins). ▪ Révision des procédures de titularisation des professeurs assistants. ▪ Mesures d'accompagnement des doctorants afin de renforcer leurs compétences transversales. ▪ Création d'une « Commission de la relève ». |
| 4.2. Développement du Campus | 4.2.1. Planifier les développements et la rénovation des infrastructures du campus de Dorigny. 4.2.2. Réaffecter et agrandir les bâtiments Amphipôle et Unithèque. 4.2.3. Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site du Bugnon 4.2.4. Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie (sociale et culturelle) sur le Campus de l'UNIL. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulation d'une planification des besoins en infrastructure futurs. ▪ Rénovation et agrandissement de l'Amphipôle et de l'Unithèque. |
| 4.3. Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise | 4.3.1. Affirmer les spécificités de l'UNIL. 4.3.2. Créer le Centre lausannois du cancer. 4.3.3. Contribuer à la mise en place du "Human Brain Project". 4.3.4. Développer le pôle lausannois en bioinformatique et biologie computationnelle. 4.3.5. Développer à l'UNIL un Centre de compétences dans le domaine des sciences du sport. 4.3.6. Finaliser le transfert de l'IDHEAP à l'Université. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation de l'impact de la restructuration de la FGSE. ▪ Evolution des activités de recherche dans les Sciences sociales, à l'ESC et en HEC : ▪ Mandats de l'ESC. ▪ Evolution de l'attractivité des enseignements dans les domaines des Sciences sociales, à l'ESC et en HEC. ▪ Evaluation de l'impact de la création du Centre de compétence en sciences du sport. ▪ Evaluation de l'impact de l'intégration de l'IDHEAP à l'UNIL. |

7 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

Figure 1 : Processus d'élaboration, d'adoption et de suivi du Plan stratégique pluriannuel de l'Université



PROJET DE DÉCRET

sur le Plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne

du 8 mai 2013

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2012-2017 de l'Université de Lausanne est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 8 mai 2013.

Le président :

P.-Y. Maillard

Le chancelier :

V. Grandjean