

Avec Annexes

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

1) 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.	▪ 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.	▪ 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> »).	▪ 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</u> de places dans les années cliniques). ▪ 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
2.1. Renforcer la culture de recherche	2.1.1. Etendre la culture de recherche à tous les niveaux. 2.1.2. Valoriser les chercheuses et les chercheurs par une large mise en commun des résultats de recherche. 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. 2.1.4. Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats. 2.1.5. Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres hautes écoles vaudoises.	▪ 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'Éprouvette" 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.	▪ 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.	▪ 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.	▪ 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 mios.

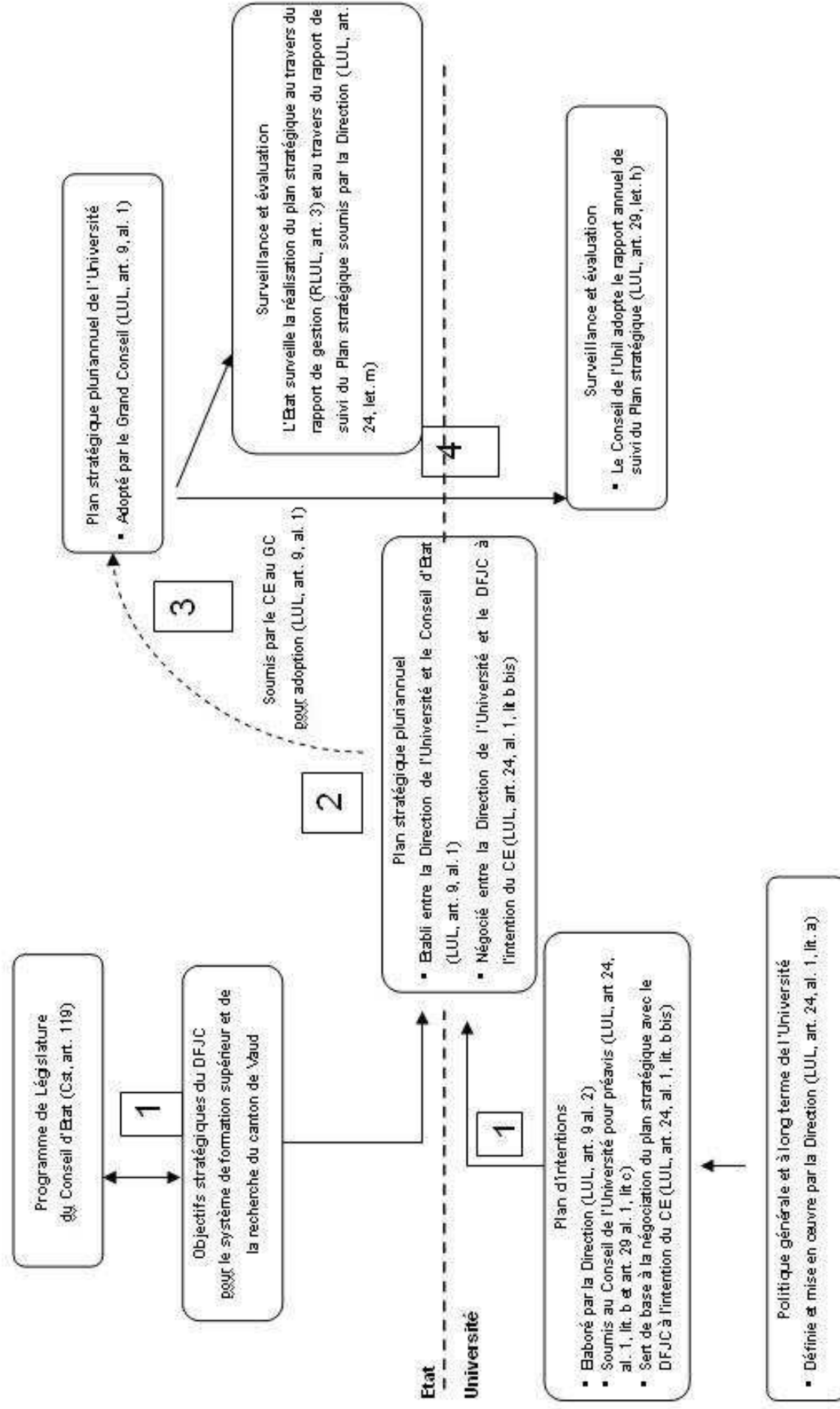
Enfin, le troisième type de collaborations inscrit dans cet objectif porte sur l'intégration, au sein de l'UNIL, de l'IDHEAP. Cette démarche, qui est en cours, permettra la pérennisation au sein de l'UNIL des activités de formation (aussi bien de base que continue), de recherche et de mandats menées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



plan d'intentions
de
l'université de Lausanne
2012-2016

Version remise au Département de la Formation et de la Jeunesse du Canton de Vaud

15 décembre 2011

Table des matières

Une vision pour l'avenir de l'Université de Lausanne.....	5
Cinq enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne.....	5
1. L'organisation de l'enseignement et l'accès aux études	5
2. La qualité de la recherche.....	6
3. La construction de la place scientifique lausannoise.....	6
4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse	6
5. Le rayonnement international de l'UNIL	7
Une équipe de Direction	7
Portrait de l'UNIL.....	9
Statut et structure du Plan d'intentions	19
Valeurs et priorités de la Direction de l'UNIL	21
Plan d'intentions: 14 objectifs prioritaires	23
1. L'enseignement	25
1.1 Faciliter l'accès aux études	25
1.2 Viser l'apprentissage et la réussite	27
1.3 Améliorer les conditions d'études.....	31
2. La recherche	33
2.1 Renforcer la culture de recherche	33
2.2 Développer une politique internationale.....	37
3. La contribution de l'Université à la société.....	39
3.1 Consolider la formation continue et les liens avec les anciens étudiants	39
3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL	41
3.3 Affirmer la politique culturelle de l'UNIL.....	43
4. La politique institutionnelle	45
4.1 Instaurer une politique de la relève académique	45
4.2 Valoriser la diversité	48
4.3 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles.....	50
4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise	53
4.5 Réaffirmer la politique de partenariat en la dotant de nouvelles priorités	56
4.6 Développer le campus en termes de projets immobiliers et de politique territoriale	58
Tableau des axes, objectifs et mesures	61
Critères et indicateurs de réalisation	65
Quelques abréviations et définitions	69

Une vision pour l'avenir de l'Université de Lausanne

L'Université de Lausanne occupe une position clé dans le système universitaire suisse. Cette position est d'une part due à la longue histoire de l'UNIL qui a su développer au cours des siècles ses domaines d'expertise scientifique et qui a atteint une taille qui lui place, avec plus de 12'000 étudiants, au rang des grandes hautes écoles universitaires suisses. D'autre part, le choix courageux opéré entre 2001 et 2004 de renoncer à certains domaines de compétences (les sciences de base et la pharmacie) a permis de dégager des ressources pour doter l'UNIL d'un profil qui lui est propre, **orienté vers trois axes: les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine et les sciences de l'environnement**. Cette décision, le changement de cadre légal obtenu grâce à la Loi sur l'Université de Lausanne de 2004 et le soutien sans faille de ses autorités de tutelle ont imprimé depuis lors un dynamisme exceptionnel à l'UNIL.

Après quelques années, les effets positifs se sont fait sentir: l'Université de Lausanne a renforcé ses facultés de sciences humaines et sociales, a mis en place un Centre intégratif de génomique qui jouit d'une renommée internationale incontestée, a créé une Faculté des géosciences et de l'environnement dont la croissance témoigne de son attractivité auprès des étudiants et de l'intérêt du public, a été désignée par le Secrétariat d'Etat à la formation et à la recherche pour accueillir le Centre de compétence suisse en sciences sociales (FORS), et a obtenu en 2010 deux pôles de recherche nationaux, le pôle "Lives" en sciences sociales qu'elle dirige et le pôle "Mécanismes synaptiques de maladies mentales" en neurosciences dont elle assume la codirection.

L'attractivité de l'UNIL auprès des étudiants et des chercheurs implique une forte croissance de la taille, des besoins et des ambitions de l'institution. Tendance réjouissante mais qui implique un effort de gestion supplémentaire. Bien que la croissance ne soit pas un objectif en soi, l'UNIL a le devoir et la volonté d'accomplir sa mission de service public pour répondre adéquatement aux attentes de notre pays, et plus particulièrement du Canton de Vaud qui fera face à une croissance démographique record au cours des deux prochaines décennies. Elle veut être suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins de formation exprimés par la société, mais surtout ne transigera pas sur la qualité de ses prestations. Il conviendra d'être vigilant pour que les ressources et infrastructures y suffisent.

Pour poursuivre ce fantastique développement et renforcer encore sa position très favorable, l'Université de Lausanne doit pourtant faire face à des enjeux majeurs au cours de la période 2012-2016.

Cinq enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne

1. L'organisation de l'enseignement et l'accès aux études

La mission première de l'Université consiste à créer et à transmettre du savoir. Or depuis 1999, l'organisation des études dans les universités européennes, et donc aussi à l'UNIL, suit les objectifs de la Déclaration de Bologne. Cette réforme des études a été introduite par étapes, mais à ce jour tous les cursus d'études de l'UNIL sont construits conformément à ce cadre. Si cette réforme a indiscutablement été l'occasion pour les facultés d'introduire des cursus innovants, il reste à corriger certains aspects de l'organisation des études et à améliorer l'architecture de certains cursus pour qu'ils soient mieux en mesure d'atteindre les objectifs de formation qui leur sont assignés. Cette opération a déjà été entamée au cours de l'année 2011 puisque l'Université de Lausanne s'est dotée d'un Règlement général des études qui impose les premières corrections à tous les cursus d'études, et qu'elle a entrepris les premiers travaux pour adapter les cursus de bachelor et de master au cadre national de qualification.

Un autre défi essentiel pour notre pays et pour le développement de la connaissance est la question de l'accès aux études au bachelor comme au master. Cette question fera certainement l'objet de nombreux débats aux niveaux politique, public et médiatique dans

les années à venir. Pourtant, dans la mesure où l'on sait que la région lémanique va bénéficier d'une croissance démographique et d'un développement économique plus importants que la moyenne du pays, il est crucial que l'UNIL soit capable d'offrir une formation de qualité à toutes les étudiantes et à tous les étudiants qui en ont la volonté et la capacité et qu'elle sache le faire dans un esprit d'ouverture et dans le respect du principe de l'égalité des chances.

2. La qualité de la recherche

Toute université est caractérisée par l'aspect indissociable de l'enseignement et de la recherche. Il est donc naturel qu'au nombre des facteurs déterminants pour l'avenir de l'UNIL figure sa capacité d'exercer une recherche de très grande qualité et reconnue au niveau international. A cet égard, les chercheuses et les chercheurs de l'UNIL doivent avoir des conditions de travail, en termes de personnel, d'équipement scientifique et de temps disponible, favorables aux activités de recherche. Ces conditions sont indispensables si l'UNIL veut développer une recherche de premier plan et construire des collaborations de grande ampleur. Il est donc impératif de trouver les ressources nécessaires pour que la recherche conduite à l'UNIL soit à la hauteur des attentes de l'institution et lui permette de contribuer significativement aux efforts de la communauté scientifique internationale. A cet effet, elle souhaite avoir le soutien des pouvoirs publics et arriver à décrocher des fonds de recherche importants dans le cadre d'appels à projets compétitifs au plan national ou au plan international.

3. La construction de la place scientifique lausannoise

La situation géographique de l'UNIL est un atout majeur pour elle et pour toute la région. En effet, la présence à Lausanne d'une Université, d'une Ecole polytechnique fédérale et d'un Hôpital universitaire crée une concentration exceptionnelle de compétences académiques. Le désir de collaboration de ces trois institutions s'est très largement accru au cours des cinq dernières années et fait aujourd'hui de la place scientifique lausannoise une réalité dont les bénéfices sont évidents aussi bien pour la science que pour la prospérité de la région. Elle fait d'ailleurs de nombreux envieux. Par conséquent, en matière de politique de partenariat, la priorité de l'UNIL est indiscutablement la poursuite de la construction d'une communauté d'intérêts scientifiques réunissant l'UNIL, l'EPFL et le CHUV. Le travail très important effectué au cours des cinq dernières années a permis d'établir une convergence de vues sur les objectifs des trois partenaires et des relations de confiance. C'est sur cet acquis que l'UNIL veut développer sa vision de l'avenir de cette collaboration afin de faire de la place scientifique lausannoise un des deux pôles du paysage académique suisse et un centre d'enseignement supérieur et de recherche reconnu à l'étranger. L'UNIL est déterminée à jouer un rôle moteur pour que Lausanne relève avec succès ce défi crucial pour la ville, pour le Canton de Vaud et pour la Suisse !

Dans une vision à long terme, Lausanne disposera d'une place scientifique qui intégrera, d'une manière ou d'une autre, les compétences universitaires en matière de sciences humaines et sociales, de sciences de la vie, et de sciences naturelles et techniques présentes aujourd'hui à l'UNIL, au CHUV et à l'EPFL. A ces compétences s'ajouteront celles des autres hautes écoles de la région constituant un centre d'enseignement et de recherche parmi les meilleurs qui se caractérisera par son ouverture sur le monde, par la qualité de son infrastructure ainsi que par la motivation de son personnel et des personnes qui viendront s'y former.

4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse

La nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) devrait vraisemblablement entrer en vigueur en 2014 (ou 2015). Son objectif consiste à mettre en place une nouvelle gouvernance, une coordination nationale et de nouveaux principes de financement du système national des hautes écoles. Il est essentiel que l'UNIL maintienne et renforce sa position actuelle privilégiée dans le paysage académique suisse. Pour cela, elle se doit de renforcer les

spécificités de son profil, de mettre à disposition des futures étudiantes et des futurs étudiants une offre de formation cohérente et attractive, de conduire une recherche performante et visible, et enfin de mettre à profit le système de contrôle et de développement de la qualité mis en place depuis 2003. De plus, elle veut maintenir son dynamisme et son esprit d'ouverture qui lui permettent de saisir toutes les occasions de développer des collaborations avec d'autres institutions de formation et de recherche.

5. Le rayonnement international de l'UNIL

Le dernier enjeu qui doit guider la vision stratégique de l'UNIL est la place qu'elle doit et veut occuper au niveau international. L'attractivité de l'UNIL auprès des étudiants du monde entier n'est plus à démontrer, en particulier au niveau du master et du doctorat: elle contribue à mettre à disposition de cette région une main d'œuvre qualifiée ainsi qu'à véhiculer à l'étranger une image très favorable de la Suisse. Par ailleurs, les succès scientifiques des chercheuses et des chercheurs de l'UNIL sont reconnus loin à la ronde, que ce soit par la réputation de certains instituts, ou par les résultats des analyses bibliométriques. Mais la compétition internationale est vive et l'UNIL veut se donner les moyens de renforcer encore sa position. Pour cela, elle doit exiger de l'ensemble de son corps professoral qu'il effectue des travaux de recherche présentés et publiés au niveau international, qu'il développe ses réseaux avec des universités partenaires et qu'il mette en valeur à l'étranger ses compétences et ses spécificités.

Une équipe de Direction

C'est sur des bases solides et avec une forte expérience que la Direction de l'Université envisage l'avenir de cette belle institution. En effet, la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2011 de l'Université de Lausanne a posé des jalons importants pour qu'elle soit capable de relever les défis qui l'attendent aujourd'hui. On peut sans aucun doute mettre en exergue l'amélioration du niveau de l'encadrement (malgré un fort accroissement des effectifs d'étudiants), l'important travail effectué pour développer et mettre en valeur des compétences transversales des étudiants, la mise en place d'une véritable culture de recherche présente dans toutes les activités de l'Université, la volonté d'intensifier le dialogue entre la science et la société, la forte crédibilité de l'UNIL face à ses nombreux partenaires, la mise en valeur de son rôle de leader dans de multiples collaborations interinstitutionnelles, le renouvellement de son infrastructure immobilière et scientifique, et surtout la volonté d'ouverture de l'Université de Lausanne.

La Direction poursuivra les efforts entrepris depuis 2006 et donnera à l'UNIL un nouvel élan afin de relever les défis cités plus haut. C'est dans cet esprit que le Recteur a constitué l'équipe de Direction de l'UNIL pour la période 2011-2016. S'il faut regretter le départ à la retraite en 2012 du vice-recteur Jean-Paul Dépraz, le Recteur continuera de bénéficier des compétences avérées en matière d'organisation de l'enseignement et de la recherche d'une vice-rectrice et de deux vice-recteurs, les Professeurs Danielle Chaperon, Jacques Lanarès et Philippe Moreillon, membres de la Direction de l'Université depuis cinq ans, et se réjouit d'accueillir au sein de la Direction deux personnes jeunes, Madame la Professeure Franciska Krings et Monsieur Benoît Frund, qui apporteront des idées nouvelles et contribueront à faire de l'UNIL une institution moderne tournée vers l'avenir puisque la première mettra son enthousiasme au service de la relève académique et de la diversité de la communauté universitaire et que le second placera la notion de durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL. Le soussigné tient à remercier chaleureusement ces collègues dont l'engagement est une chance pour l'Université de Lausanne. La tâche qui attend cette équipe de Direction est décrite dans le présent Plan d'intentions 2012-2016.



Dominique Arlettaz, Recteur

Portrait de l'UNIL

Avertissement: les chiffres présentés dans le présent chapitre visent à donner des ordres de grandeur et à permettre une compréhension du fonctionnement et des enjeux de l'institution; ce sont toujours les derniers chiffres disponibles au moment de la publication du présent document.

1. Etudiants en Suisse et dans le canton de Vaud

En 2010:

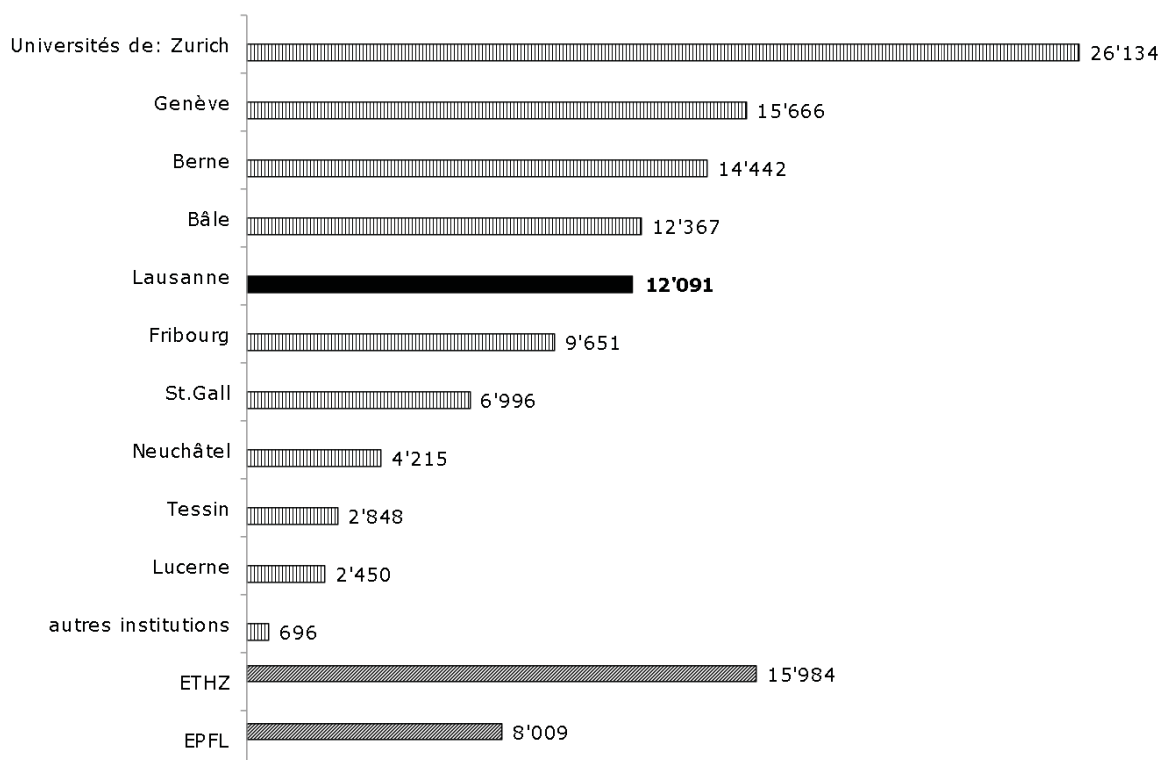
- 14.9% de la population suisse possédait un titre de niveau universitaire soit 13.7% des hommes et 16.3% des femmes. Dans le canton de Vaud, cette proportion s'élevait également à 14.9%, soit 14.5% des hommes et 15.3% des femmes. (Source : OFS)
- Le taux de gymnasiens parmi la population vaudoise des 15-19 ans était de 22.2% (source: SCRIS- Statistique Vaud.).
- Le taux de détenteurs d'une maturité dans la classe d'âge 19 ans était de 19.8% à l'échelle nationale, et de 23.8% dans le canton de Vaud. (Source : OFS)
- Entre les années 1997 et 2007 (dernière année pour laquelle l'information est disponible), le taux de passage de la maturité vers les Hautes Ecoles en Suisse a passé de 87.0% à 92.7%. (Source : OFS)

Les étudiants ayant acquis leur maturité dans le canton de Vaud se répartissent actuellement de la manière suivante dans les Hautes écoles universitaires suisses:

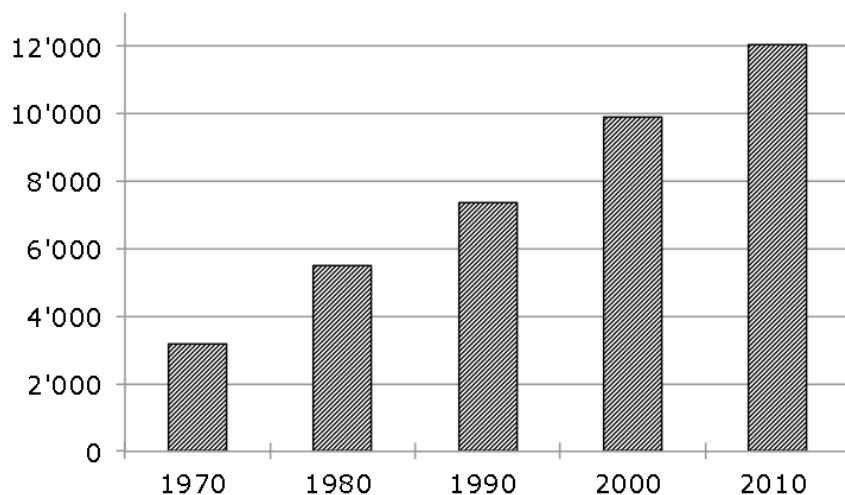
1	Université de Lausanne	5'599
2	EPFL	1'739
3	Université de Genève	1'199
4	Université de Fribourg	622
5	Université de Neuchâtel	426
6	EPFZ	118
7	Université de St-Gall	96
8	Université de Berne	95
9	Université de Zürich	74
10	Autres institutions universitaires suisses	117

source: OFS

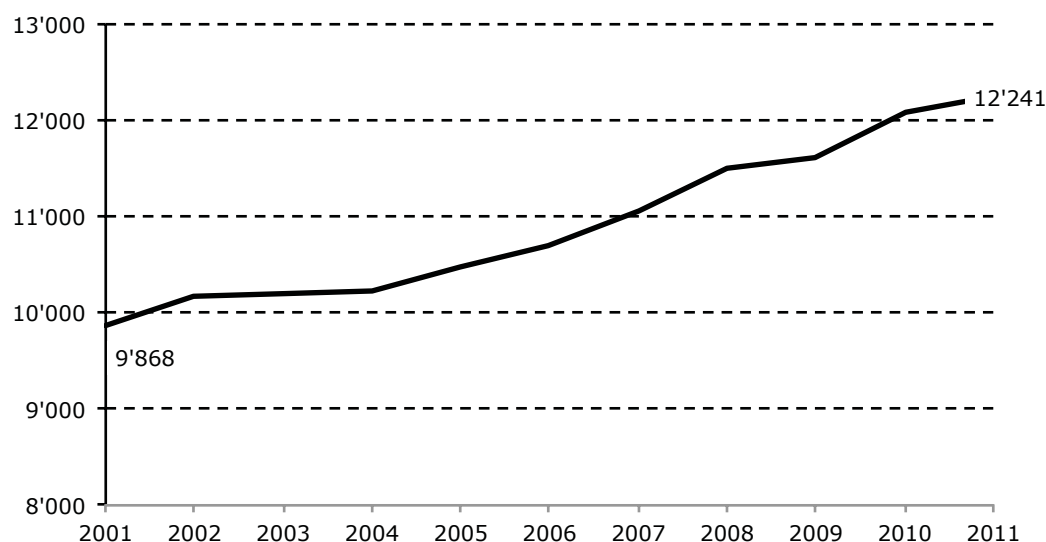
En 2010, les Hautes écoles universitaires suisses comptaient 131'549 étudiants (données OFS/UNIL) répartis comme suit (9,2% à l'UNIL):



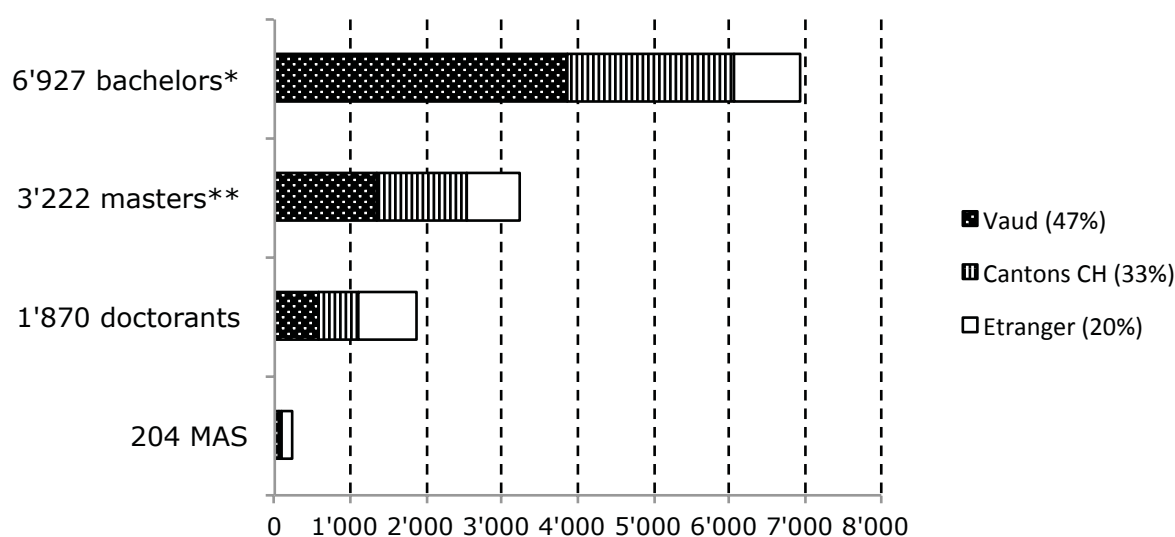
Entre 1970 (début de l'installation de l'UNIL sur le site de Dorigny) et 2010, le nombre d'étudiants à l'UNIL a été multiplié par 4, passant de 3'176 à 12'066:



Sur les 10 dernières années, le nombre total des étudiants de l'UNIL a augmenté de 2'400, soit 24%. Ceci alors qu'entre 2001 et 2004 l'UNIL a transféré à l'EPFL et à l'UNIGE près de 800 étudiants dans le cadre du projet SVS "triangulaire". Selon les statistiques de l'OFS le cap des 14'000 devrait être dépassé à la rentrée en 2015.



En décembre 2011 les étudiants de l'UNIL avaient les niveaux d'études et la provenance (domicile au moment de l'obtention du titre d'accès au cursus UNIL) suivants:



* dont 174 étudiants de l'Ecole de français langue étrangère et 21 étudiants ne visant pas un diplôme.

** y-inclus 28 étudiants finissant leurs études dans un ancien cursus de licence

Pour l'année académique 2011-2012, 1'346 étudiants sont entrés à l'UNIL en cursus de master. Sur ce nombre 830 (62%) avaient obtenu leur bachelor à l'UNIL. Les 516 autres étudiants (38%) avaient obtenu leur bachelor dans une autre université suisse (19%) ou dans une université étrangère (19%), et ont fait le choix de venir à l'UNIL pour poursuivre leur formation.

2. Les domaines d'activité de l'UNIL

L'article 4, al.1^{er} de la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne précise le champ d'activité de l'UNIL, en stipulant que "l'Université assure l'enseignement et la recherche, notamment dans les domaines suivants: théologie, sciences des religions, lettres et philosophies, sciences juridiques, sciences sociales et politiques, sciences économiques, sciences naturelles et environnementales, sciences médicales." Pour y parvenir, l'UNIL s'est organisée en sept facultés:

FACULTES	DOMAINES D'ACTIVITE
Théologie et sciences des religions	Théologie Sciences des religions
Droit et sciences criminelles	Droit Sciences criminelles
Lettres	Langues et littératures, philosophie, linguistique, informatique pour les sciences humaines, sciences de l'Antiquité, histoire, histoire de l'art, cinéma
Sciences sociales et politiques	Psychologie, science politique, sciences sociales, sciences du sport et de l'éducation physique
Hautes études commerciales	Economie politique, management, finance, sciences actuarielles, systèmes d'information
Géosciences et environnement	Géologie Géographie Environnement naturel et humain
Biologie et médecine	Biologie Médecine

3. Répartition des étudiants dans les Facultés à l'automne 2011

FACULTES	NOMBRE D'ETUDIANTS
Théologie et sciences des religions	79
Géosciences et environnement	734
Droit et sciences criminelles	1'639
Lettres	2'315
Hautes études commerciales	2'332
Sciences sociales et politiques	2'550
Biologie et médecine	2'592

4. Offre de formation conforme à la déclaration de Bologne

A la rentrée de septembre 2011, l'offre de formation de l'UNIL présente 14 bachelors dont 1 conjoint avec d'autres hautes écoles et 31 masters dont 11 conjoints.

L'offre de l'UNIL présente cette spécificité que le nombre de masters y est volontairement restreint, dans un souci de préserver une grande clarté et une grande cohérence. Chaque master peut en revanche présenter plusieurs orientations ou mentions, en fonction des spécialisations choisies.

BACHELORS	
Théologie et sciences des religions	bachelor en Théologie (avec l'UNINE et l'UNIGE) bachelor en sciences des religions
Droit et sciences criminelles	bachelor en Droit bachelor ès Sciences en science forensique
Lettres	bachelor ès Lettres
Sciences sociales et politiques	bachelor en science politique bachelor en sciences sociales bachelor ès Sciences en psychologie bachelor ès Sciences en sciences du sport et de l'éducation physique
HEC	bachelor ès Sciences en management bachelor ès Sciences en économie politique
Géosciences et environnement	bachelor ès Sciences en géosciences et environnement
Biologie et médecine	bachelor ès Sciences en biologie bachelor en Médecine
MASTERS	
Théologie et sciences des religions	master en Théologie (avec l'UNINE et l'UNIGE) master en sciences des religions (avec la Faculté des SSP)
Droit et sciences criminelles	master en Droit master en Droit et économie (avec la Faculté des HEC) master en Droit en sciences criminelles master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (avec la Faculté des HEC) master ès Sciences en science forensique
Lettres	master ès Lettres master ès Lettres avec spécialisation master pour l'enseignement d'une langue à de jeunes apprenants – allemand (avec la HEP-Vaud)
Sciences sociales et politiques	master en science politique master en sciences sociales master ès Sciences en psychologie master ès Sciences en sciences du mouvement et du sport (avec l'UNIGE) master en politique et management publics, (avec l'IDHEAP, l'UNIBE et l'USI) master en sciences et pratiques de l'éducation (avec la HEP-Vaud) master en Sciences des religions (avec la Faculté de TSR)
HEC	master ès Sciences en management master ès Sciences en économie politique master ès Sciences en systèmes d'information (avec l'UNINE) master ès Sciences en finance (avec l'UNINE et l'UNIGE) master ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance (avec l'UNIGE) master ès Sciences en sciences actuarielles master en Droit et économie (avec la Faculté de DSC) master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (avec la Faculté de DSC)
Géosciences et environnement	master ès Sciences en géologie (avec l'UNIGE) master ès Sciences en géosciences de l'environnement master ès Sciences en géographie master ès Sciences en biogéosciences (avec l'UNINE)
Biologie et médecine	master ès Sciences en comportement, évolution et conservation master ès Sciences en sciences moléculaires du vivant master ès Sciences en biologie médicale master en Médecine master ès Sciences en sciences infirmières (avec la HES-SO)

6. Offre en formation continue

En 2010, La Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise a encadré 70 formations offertes par l'UNIL. Cette offre se présente ainsi:

TYPES DE FORMATIONS	NOMBRE DE FORMATIONS	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Master of Advanced Studies (MAS, y compris EMBA)	15	273
Diploma of Advanced Studies (DAS) – Diplôme de formation continue	6	111
Certificate of Advanced Studies (CAS) – Certificat de formation continue	23	389
Formations de courte durée (non certifiantes)	20	1'081
Formations intra-entreprises / associations professionnelles / administrations publiques	6	922
Total	70	2'776

7. Recherche

Par sa nature, l'activité de recherche donne peu de prise à des indicateurs quantitatifs qui s'appliqueraient de manière transversale à tous les domaines scientifiques. Un critère communément admis est l'attribution de fonds et subventions spécifiquement à des projets de recherche (et non à une institution) – la recherche libre. Les demandes de subventions au Fonds national de la recherche scientifique (FNS) et à la Commission européenne, par exemple, sont soumises à une évaluation de chaque projet par des experts scientifiques.

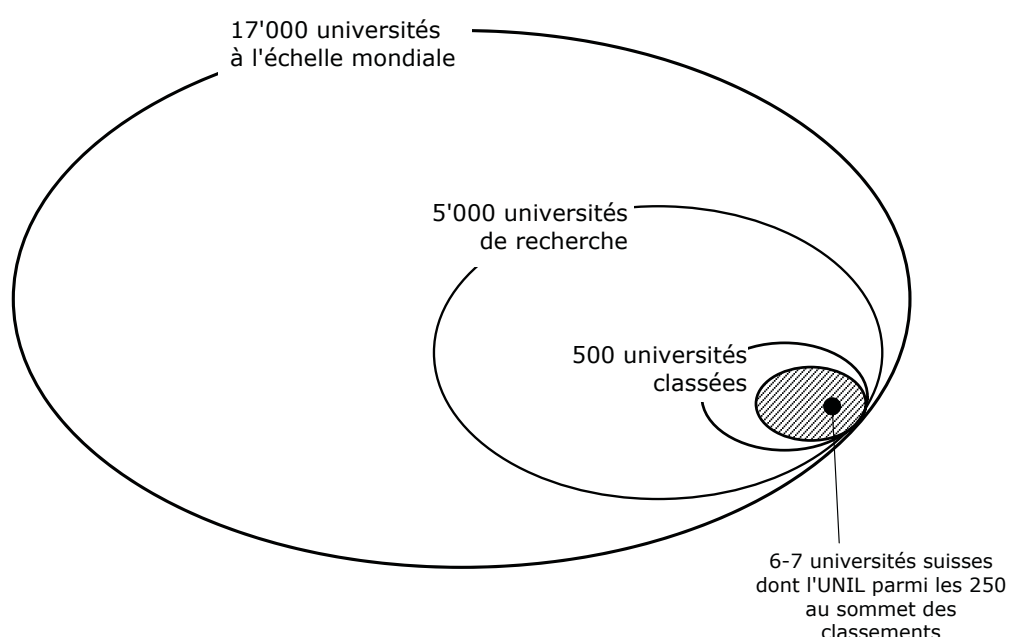
En 2010, les chercheurs des hautes écoles universitaires suisses ont obtenu les subventionnements suivants, pour la recherche libre, de la part du FNS (en millions de francs suisses):

	SCIENCES HUMAINES	SCIENCES EXACTES ET NATURELLES	BIOLOGIE ET MEDECINE	INTERDISCIPLINAIRE ET SINERGIA	TOTAL
ZURICH	15.4	10.1	40.2	7.2	72.9
GENEVE	8.0	18.8	27.2	9.1	63.1
EPFZ	4.7	34.0	15.6	6.5	60.8
BALE	7.1	12.1	25.4	5.9	50.5
LAUSANNE	5.6	4.4	31.5	8.0	49.5
EPFL	0.5	33.4	7.9	6.7	48.5
BERNE	7.0	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
USI	1.1	2.2		1.2	4.5
ST-GALL	2.1				2.1
LUCERNE	0.9				0.9
TOTAL	57.4	139.0	170.5	51.5	418.4

8. L'UNIL en comparaison internationale (*rankings*)

Les *rankings* sont des classements périodiques, basés sur des critères spécifiques, qui visent à mesurer la réputation et les performances des universités dans un but de comparaison. Les *rankings* mondiaux sont apparus en raison de l'augmentation de la mobilité internationale des étudiants. Les précurseurs de ces *rankings* sont l'Université Jiao Tong à Shanghai, dont le premier *ranking* date de 2003, suivi une année plus tard par celui du "Times Higher Education Supplement" (THE), puis par bien d'autres avec des variations dans le choix des critères. Souvent critiqués pour leurs biais méthodologiques, les *rankings* sont régulièrement cités par les médias et commentés par les acteurs du monde politique et académique.

Si les médias suisses commentent la position respective des hautes écoles du pays dans le dernier *ranking* publié, ils omettent généralement de relever qu'en dépit de sa petite taille et du nombre réduit de ses étudiants, la Suisse héberge six ou sept universités de rang international, capables de se placer systématiquement parmi les 250 "top universities" mondiales de chaque *ranking*. Parmi elles, l'UNIL figure toujours en bonne place. Le schéma ci-dessous illustre l'échelle à prendre en considération:



Le tableau ci-dessous indique l'évolution de l'UNIL dans les trois *rankings* internationaux les plus réputés:

	2007	2008	2009	2010	2011
QS & THE	217	161	168		
THE*			↩	136	116
QS*			↩	152	136
SHANGHAI	201-300	201-300	201-300	201-300	201-300

* Depuis 2010, QS et Times Higher Education publient chacun leur propre *ranking*

Le Center for Science and Technology Studies (CWTS) de l'Université de Leiden au Pays-Bas publie un *ranking* basé sur l'impact des publications (nombre de citations par publication), sans tenir compte de la qualité de l'enseignement de chaque université. Ses

analystes ne travaillent que sur les institutions ayant plus de 5'000 publications indexées dans le Web of Science. Le critère est le nombre de citations par publication. Ces tableaux, publiés pour le classement 2011/2012, portent sur la période 2005-2009:

A) IMPACT DES PUBLICATIONS

RANG:	EUROPÉEN	MONDIAL
UNIL	2	24
UNIBS	8	40
UNIGE	10	45
UZH	16	59
ETHZ	23	80
EPFL	24	81

B) IMPACT NORMALISÉ *

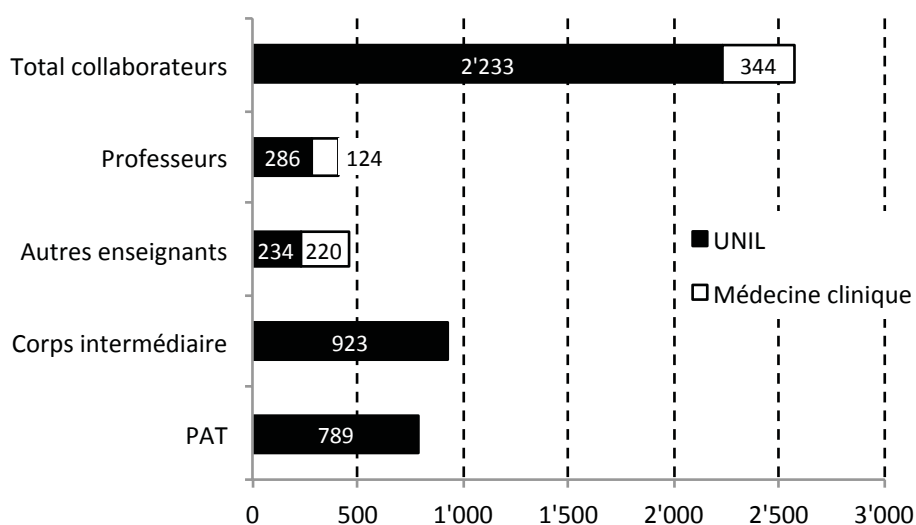
RANG:	EUROPÉEN	MONDIAL
EPFL	2	10
ETHZ	4	22
UNIBS	14	69
UZH	18	74
UNIL	25	86
UNIGE	30	95

* corrigé pour tenir compte du biais provoqué par la dimension de chaque domaine scientifique

9. Collaborateurs de l'UNIL

En 2010, l'UNIL employait 3'681 personnes. A cela s'ajoutaient 496 personnes employées par le CHUV, avec une activité d'enseignement et de recherche en médecine clinique. Le graphique ci-joint rend compte de la proportion d'équivalents plein temps (EPT) de collaboratrices et collaborateurs, selon leur fonction.

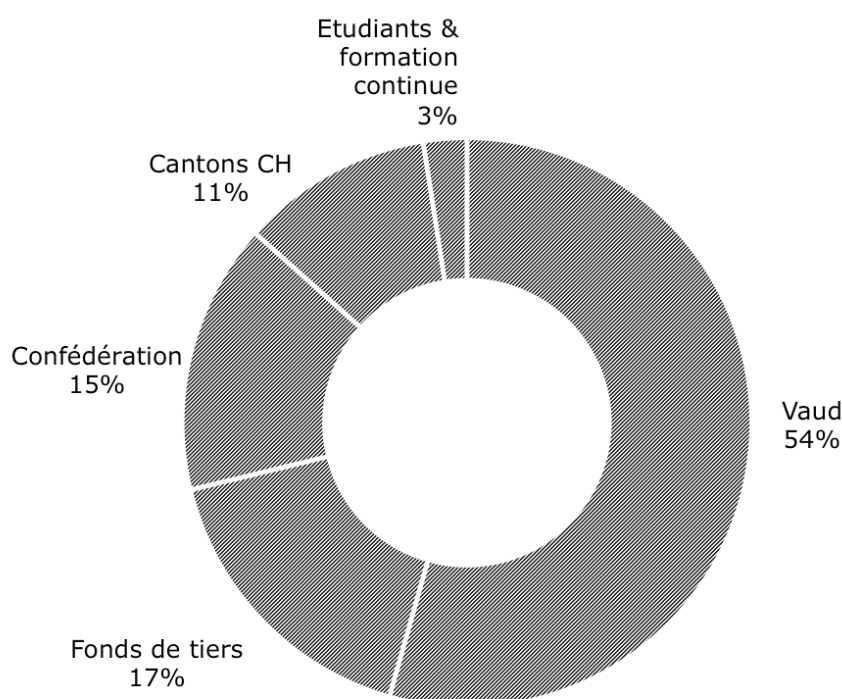
Le pourcentage de femmes parmi le personnel s'élève à 48%. Le nombre d'apprentis et stagiaires s'élevait à 46 EPT.



10. Budget de fonctionnement de l'UNIL

Les comptes 2010 de l'UNIL indiquent les produits suivants par source de financement, représentés en % dans le graphique de la page en regard:

SOURCE	CHF (MILLIONS)
Canton de Vaud	255.2
Fonds de tiers (y compris FNS et Union européenne)	78.9
Confédération	72.3
Autres cantons CH	51.2
Etudiants & formation continue	11.6
Total	469.2



11. Impact financier de l'UNIL sur le canton de Vaud

Une étude publiée par l'institut Créa en janvier 2007 sur l'impact financier de l'UNIL au cours de la période 1999-2005 fait ressortir que les activités liées à la présence de l'UNIL sur sol vaudois représentent un apport financier net pour le canton de Vaud de CHF 128 millions par an. En effet, pour la période considérée, la collectivité publique vaudoise a contribué pour un montant annuel moyen d'environ CHF 264 millions au fonctionnement de l'UNIL, alors que celle-ci a induit des dépenses dans le canton de Vaud pour un montant annuel moyen d'environ CHF 392 millions. Le rapport souligne que ce chiffre est probablement sous-estimé dans la mesure où il ne représente que les activités directement mesurables à travers la comptabilité ou d'autres statistiques. Il ne tient donc pas compte de toutes les contributions financières liées indirectement à la présence de l'UNIL (tel que les nuitées d'hôtel des participants à un congrès international, apports culturels, etc.).

Statut et structure du Plan d'intentions

a) Statut du Plan d'intentions

Le présent document annonce les intentions de la Direction de l'Université pour le développement de l'UNIL durant la période 2012 - 2016. Son existence est prévue par la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université (LUL) qui stipule:

Art. 9 *Plan stratégique et plan d'intentions*

¹ *Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université (ci-après : la Direction) ; le Conseil d'Etat le soumet au Grand Conseil pour adoption.*

² *La Direction élabore un plan d'intentions qui servira de base au plan stratégique ; il figure dans les annexes transmises au Grand Conseil.*

Art. 24 *Attributions de la Direction*

¹ *La Direction a notamment les attributions suivantes :*

- a. *définir et mettre en œuvre la politique générale et à long terme de l'Université ;*
- b. *élaborer, en début de législature, un plan d'intentions soumis au Conseil de l'Université pour préavis ;*
- bbis. *sur la base du plan d'intentions, négocier le plan stratégique pluriannuel avec le département à l'intention du Conseil d'Etat ;*

Le Plan d'intentions permet donc à la Direction nommée pour le mandat du 1^{er} septembre 2011 au 31 juillet 2016 de définir la stratégie qu'elle veut adopter pour la période de son mandat, puis de rassembler l'institution autour de celle-ci.

Dans ce but, la Direction élabore son Plan, le soumet pour une discussion approfondie au sein du Conseil de l'Université qui formule un préavis, puis le transmet au Conseil d'Etat, par l'intermédiaire du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture. Le Plan d'intentions sert alors de base de négociation entre la Direction de l'UNIL et le Conseil d'Etat sur la planification stratégique de l'UNIL pour les cinq années à venir. Le Plan stratégique pluriannuel de l'Université qui en résultera sera soumis par le Conseil d'Etat au Grand Conseil, pour adoption.

Ce mécanisme est le garant de l'autonomie de l'Université puisque la LUL confère à la Direction de larges compétences décisionnelles pour autant que les décisions prises s'inscrivent dans le respect des priorités du Plan stratégique. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, le Plan stratégique servira de guide dans toutes les décisions que la Direction sera amenée à prendre. Pour les membres de la communauté universitaire, il donnera la lisibilité nécessaire à l'action de la Direction; à l'autorité politique, il permettra de fonder sa confiance dans l'institution et les options choisies par sa Direction, constituant l'engagement formel requis par l'autonomie qui lui est conférée.

b) Structure du Plan d'intentions

La Direction a construit la politique générale qu'elle veut conduire pendant les années 2012-2016 en se réunissant autour de **sept valeurs** qui fonderont son action.

Ces valeurs l'ont inspirée dans son choix des **quatorze objectifs prioritaires** qui permettront à l'UNIL de répondre aux **cinq enjeux** identifiés (p.5 supra). Ces objectifs sont répartis en **quatre axes** (l'enseignement, la recherche, la contribution de l'Université à la société et la politique institutionnelle).

Les objectifs prioritaires constituent des guides qui aideront la Direction dans la conduite de l'institution et dans sa volonté de la développer. En particulier, ils lui serviront de base pour sa politique de répartition des ressources qui seront allouées à la mise en œuvre du

Plan stratégique. Finalement, ils contribueront à la transparence de la gouvernance de l'Université.

Dans la mesure où l'UNIL a un profil bien défini et reconnu, orienté vers les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement, la Direction n'a pas souhaité identifier des secteurs de l'Université qu'elle veut particulièrement développer. Elle a préféré faire le **choix d'objectifs prioritaires** qui sont en général transverses à toute l'Université. Ceci veut dire que chaque faculté a la possibilité de se les approprier et d'obtenir pour cela le soutien de la Direction. C'est l'Université dans son ensemble qui veut atteindre les objectifs que le présent document a fixés et dont elle tirera profit de la réalisation.

Pour chaque objectif prioritaire, la Direction expose sa vision de la situation et ses ambitions. Ce sont ces éléments qui guideront l'action de la Direction et sur lesquels elle rapportera. Pour l'illustrer, le présent document indique des **mesures** concrètes que la Direction propose. Cette liste n'est pas forcément exhaustive et sera complétée ou restreinte en fonction des opportunités et des contraintes.

Valeurs et priorités de la Direction de l'UNIL

Le savoir vivant

Le cœur battant de l'Université, c'est le désir de savoir. L'enseignement et la recherche en sont comme la diastole et la systole. Les phases de ce rythme sont pareillement vitales, elles alimentent en connaissances un organisme qui, loin de se borner aux frontières du monde scientifique, englobe la société tout entière. L'UNIL veille à préserver ce cœur des pressions politiques, économiques et médiatiques. Car la liberté académique est nécessaire au **savoir vivant**.

La "longue durée"

L'Université assure, par les connaissances qu'elle crée et diffuse, la continuité entre le passé et l'avenir. Elle est au service de la société, de sa permanence comme de son évolution. Elle doit penser son action à long terme et non pas à l'aune des instants qui passent. Attentive aux circonstances et aux occasions qui se présentent, elle doit se garder des engouements éphémères et des craintes passagères. Aux milliers de femmes et d'hommes qui la fréquentent chaque jour, l'UNIL veut transmettre cette exigence de la **"longue durée"**.

La créativité

A l'Université, les scientifiques inventent sans relâche des concepts, des fonctions, des formes et des modèles. Ils œuvrent en solitaire ou en groupes, dans les bibliothèques ou les laboratoires, sur les terrains ou les chantiers; tous différents et singuliers, ils ont en commun le goût de la découverte, du risque et de la rupture avec les idées reçues. A cela l'UNIL veut que s'ajoute le souci du partage, qui incite les chercheuses et les chercheurs à mettre en intrigues, en images et en discours les résultats de leur investigation. Leurs témoignages et leurs explications doivent être preuve que la quête du savoir est une source inépuisable de **créativité**.

L'ouverture

Parce qu'elle est une institution de service public, l'université doit garantir un accès équitable à des formations de haut niveau. Toutes celles et tous ceux qui en ont les compétences et qui désirent poursuivre ou reprendre des études doivent pouvoir le faire dans les meilleures conditions, même si leur vie personnelle est parfois lourde de contraintes. A l'image du site de Dorigny, ouvert et sillonné d'innombrables chemins, l'UNIL veut manifester envers les étudiants suisses et étrangers, les chercheurs d'ici et d'ailleurs, les institutions voisines ou lointaines, envers la société, une concrète, efficace et attentive **ouverture**.

La responsabilité

L'autonomie accordée à l'UNIL en termes de gouvernance, de pratique de la recherche ou d'organisation des études, implique des devoirs et des obligations dans l'usage des ressources et dans l'application des conditions cadres. Les missions qui sont confiées à l'université sont de nature à engager fortement la responsabilité de celles et ceux qui y travaillent. Cette responsabilité envers la société a plusieurs dimensions, mais elle est par dessus tout collective. La reconnaissance de l'institution est due à toutes celles et à tous ceux qui acceptent de partager cette **responsabilité**.

La cohérence

L'investigation et la transmission scientifiques exigent de la rigueur, de la concentration et simultanément de la souplesse et de l'inventivité. A toutes les échelles de l'institution, sur un mode fractal, l'UNIL voudrait être une structure à la fois cohérente et évolutive. Cela veut dire, par exemple, des plans d'études logiques mais non rigides, une offre de formations construite mais non inerte, une organisation solide mais non sclérosée. Chaque élément, image solidaire de l'ensemble, participe d'une œuvre commune : telle est la vision que l'UNIL a de la **cohérence**.

La réussite

Au-delà de la transmission de connaissances, la finalité de l'Université est de permettre à toutes et à tous d'acquérir des compétences et de s'insérer aisément dans le monde social pour participer à son évolution. Certains étudiants, pourtant, échouent dans leur cursus, certains chercheurs n'aboutissent pas dans leur projet et certains enseignants ne poursuivent pas leur carrière académique. Quels que soient la durée et le dénouement de leur aventure à l'UNIL, tous devraient néanmoins y avoir rencontré des occasions de se construire et trouvé une forme de **réussite**.

Plan d'intentions: 14 objectifs prioritaires

L'analyse des enjeux auxquels doit faire face l'Université de Lausanne au cours des prochaines années, tels qu'évoqués dans l'introduction, et les valeurs auxquelles la Direction est attachée ont conduit celle-ci à fixer les objectifs prioritaires vers lesquels elle veut engager l'UNIL. Pour concrétiser ces objectifs la Direction a besoin de l'adhésion et de l'implication de l'ensemble de la communauté universitaire: étudiants, enseignants, chercheurs et collaborateurs administratifs et techniques.

Ces objectifs sont au nombre de quatorze, répartis en quatre axes:

Axe 1: L'enseignement

- 1.1 Faciliter l'accès aux études
- 1.2 Viser l'apprentissage et la réussite
- 1.3 Améliorer les conditions d'études

Axe 2: La recherche

- 2.1 Renforcer la culture de recherche
- 2.2 Développer une politique internationale

Axe 3: La contribution de l'Université à la société

- 3.1 Consolider la formation continue et les liens avec les anciens étudiants
- 3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL
- 3.3 Affirmer la politique culturelle de l'UNIL

Axe 4: La politique institutionnelle

- 4.1 Instaurer une politique de la relève académique
- 4.2 Valoriser la diversité
- 4.3 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles
- 4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise
- 4.5 Réaffirmer la politique de partenariat en la dotant de nouvelles priorités
- 4.6 Développer le campus en termes de projets immobiliers et de politique territoriale

1. L'enseignement

1.1 Faciliter l'accès aux études

a) objectif

A de nombreuses reprises, la Direction de l'UNIL a pris position en faveur du processus de Bologne tel qu'il a été mis en œuvre en Suisse : définition du master comme titre de fin d'études, "consécutivité" des cursus de bachelor et de master (sans sélection à l'admission au master), accueil des étudiantes et étudiants provenant de l'étranger aux mêmes conditions que les titulaires d'un diplôme suisse.

Le système d'études helvétique produit peu de porteurs de la "Maturité" comparativement à ses voisins européens. Cela permet aux universités d'être très exigeantes envers leurs étudiants sans devoir mettre en place des procédures de sélection artificielle. Reste que la Suisse manque de diplômés hautement formés et qu'il convient d'en augmenter le nombre global pour faire face aux besoins de la société de demain. Pour ce faire, il faut travailler à corriger les idées reçues qui font passer l'Université pour une voie inaccessible au commun des mortels.

L'optique de la Direction de l'UNIL est que l'"excellence" est le fruit de la qualité et de la rigueur de la formation et non de l'élection préalable de quelques étudiants profilés dès leur enfance pour réussir. C'est pourquoi l'UNIL cherche non seulement à déjouer les déterminismes sociaux, mais aussi à valoriser les parcours atypiques et à accueillir des personnes qui ont travaillé ou travaillent, ont parfois échoué dans une première "vie" universitaire, ont la volonté et la capacité de revenir ou de venir enfin à l'université.

Puisque la qualité de l'enseignement et de la recherche est de nature à augmenter l'attractivité de l'Université de Lausanne auprès des étudiantes et des étudiants suisses et étrangers, il faut veiller à ce qu'elle obtienne toujours les ressources et les infrastructures correspondant à son ambition, afin que sa croissance ne pèse pas la qualité de son offre de formation.

b) mesures

1.1.1 Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires

Outre la volonté de familiariser le public avec la démarche universitaire (par le biais de manifestations publiques telles que les Mystères de l'UNIL ou les activités de l'Interface Sciences-Société), il convient d'insister sur l'objectif consistant à montrer – aux enfants et à leurs parents – que chacun peut vouloir se former à l'université. L'UNIL organise ou participe à de nombreux événements destinés à promouvoir la formation universitaire. De grands efforts sont consacrés par les Facultés et les Services au Forum Horizon, aux Journées des Gymnasiens, au Salon de l'étudiant, à la Journée des Masters, etc. L'articulation de ces événements pourrait être améliorée pour éviter les effets de répétition et adapter le niveau et les supports d'information.

1.1.2 Garantir la fluidité du passage bachelor-master

La Direction de l'UNIL maintiendra le cap qu'elle s'est fixé depuis la mise en œuvre du processus de Bologne : elle évitera en principe la mise en place de cursus de "master spécialisé", c'est-à-dire de master faisant l'objet d'une sélection à l'admission sur la base de critères autres que le fait d'être porteur d'un bachelor dans le même domaine.

1.1.3 Faciliter la mobilité "oblique"

Le processus de Bologne a suscité une attente a priori surprenante : que n'importe quel bachelor puisse donner accès à n'importe quel master. Un tel désir semble en contradiction avec la définition même qui a été donnée en Suisse au bachelor : une "formation scientifique de base" dans un domaine d'études particulier. Sans remettre en question cette définition, la Commission de l'enseignement sera chargée de se pencher avec la Direction

1.1 Faciliter l'accès aux études

sur des dispositifs rendant possibles, dans une mesure plus large qu'aujourd'hui, les réorientations thématiques au passage du bachelor au master.

1.1.4 Permettre la réintégration dans les cursus des personnes exclues du système universitaire

Les universités suisses luttent de manière générale contre le "tourisme académique". Un terme est donc fixé au parcours d'une étudiante ou d'un étudiant qui aurait vécu successivement plusieurs échecs et réorientations. Ces garde-fous, conçus pour s'appliquer à des étudiants issus directement de l'enseignement secondaire, sont contraires à une logique d'Apprentissage tout au long de la vie (*Lifelong Learning*). Avec l'aide de la Commission de l'enseignement, la Direction a l'intention de mettre au point un dispositif de "prescription" qui permette aux étudiants écartés du système universitaire de pouvoir le réintégrer, après un délai et à des conditions qu'il s'agira de définir.

1.1.5 Mettre en place un système de Validation des Acquis de l'Expérience

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) s'inscrit dans la logique de *Lifelong Learning*. Dans un premier temps il s'agira d'ouvrir des perspectives diplômantes aux personnes qui, suite à une formation tertiaire (achevée ou non) et à un parcours professionnel, souhaitent compléter leur formation. Il convient d'offrir aux personnes qui désirent relancer ou réorienter leur carrière un dispositif d'admission et d'octroi d'équivalences qui tienne compte des acquis de leurs années de vie active. Dans un deuxième temps, il sera envisagé d'offrir une perspective analogue à un public plus large. Le projet consiste, sur la base d'une analyse des modèles expérimentés en Suisse et à l'étranger, à créer une structure et des modalités d'accueil de ces personnes.

1.2 Viser l'apprentissage et la réussite

a) objectif

La déclaration de Bologne est un projet politique qui a nécessité l'élaboration de règles du jeu nationales; mais c'est aussi un projet pédagogique qui prend en compte l'évolution des conceptions de l'apprentissage et celle des contextes de l'enseignement supérieur.

Chaque formation, tout exigeante qu'elle soit, doit avoir pour finalité la réussite de chaque étudiante et de chaque étudiant, sans sacrifier le haut niveau d'exigence des études universitaires. Pour les étudiants, l'une des dimensions de cette réussite est d'achever les études qu'ils ont choisies. Ceci sous entend qu'ils puissent apprendre progressivement leur "métier d'étudiant" et obtenir du soutien pour comprendre comment répondre aux attentes de l'université.

Une autre dimension de la réussite est de permettre à chaque étudiante et chaque étudiant de réaliser son projet: pour la majorité, il s'agit de réussir une insertion professionnelle en dehors de l'université. L'université n'est pas une école professionnelle mais elle doit préparer ses diplômés à l'emploi en leur permettant, entre autres, de mieux valoriser les compétences transférables spécifiques à leur cursus ainsi que les compétences transversales qui caractérisent toute formation académique.

Ces préoccupations s'inscrivent dans un cadre largement déterminé par la mise en œuvre du processus de Bologne. Celui-ci a pour objectifs d'harmoniser la structure des cursus et de favoriser ainsi, à l'échelle européenne, la reconnaissance des titres et la circulation des étudiants. Il a pratiquement atteint ces objectifs. En revanche, il n'a guère permis de remédier aux défauts qui pouvaient affecter les cursus antérieurs; il a parfois même contribué à les accentuer et à les pérenniser. Le processus de Bologne joue le rôle de bouc émissaire, alors qu'il est surtout le révélateur de travers locaux en matière d'organisation des études. A l'heure où tous les cursus ont été réformés, que les premiers bilans ont été établis, l'UNIL estime qu'il est temps de remédier à ces défauts de manière volontariste. La critique la plus courante que formulent aujourd'hui les étudiants est que Bologne aurait accentué la "scolarisation" des études universitaires: rigidification des parcours, fragmentation des plans d'études, multiplication des évaluations et déresponsabilisation des individus. La Direction de l'UNIL fait le pari qu'une correction importante de ces aspects peut résulter de processus déjà engagés (application du Cadre national de qualification (NQF), évaluation des cursus, rédaction d'un règlement général des études, etc.) pour peu qu'on les fasse converger.

Meilleur est l'apprentissage, meilleure est la réussite. Se préoccuper de ce que les étudiants apprennent au fil de leur cursus, c'est-à-dire des acquis de formation (*learning outcomes*) suppose un renversement copernicien dans la conception du rôle de l'enseignant: la préoccupation première n'est plus le contenu d'un enseignement, mais l'apprentissage de l'étudiant. C'est pourquoi, le renforcement des compétences pédagogiques des enseignants est un objectif majeur pour l'UNIL.

Pour intégrer toutes ces dimensions, la Direction a le projet d'élaborer, de manière participative, une "Vision de l'enseignement à l'UNIL" qui explicitera dans un document l'analyse de l'évolution du contexte de l'enseignement supérieur et de ses conséquences sur l'enseignement et l'apprentissage à l'Université de Lausanne.

b) mesures

1.2.1 Affirmer le rôle formateur de l'année propédeutique du bachelor

La plupart des difficultés que rencontrent les étudiants concernent la première année du bachelor. Il faut s'interroger avec les responsables de cursus sur les objectifs d'apprentissage spécifiques à cette première année et sur sa fonction de "socle" d'une filière (bachelor – master) dans un domaine. Mettre en valeur les acquis de formation, plutôt que les lacunes, serait sans aucun doute plus clair et plus encourageant pour les

1.2 Viser l'apprentissage et la réussite

étudiants. Des mesures de soutien, acceptables à la fois pour les enseignants et les étudiants, devraient être définies dans ce sens.

Il ne faut pas sous-estimer l'effort d'adaptation nécessaire aux études universitaires. Sur la base de l'expérience acquise pendant le premier semestre, chaque étudiante et chaque étudiant sera invité à suivre des ateliers facultatifs destinés à améliorer son intégration. Des modules spécifiques en auto-formation seront offerts en parallèle pour développer des compétences utiles aux études universitaires (par exemple la lecture rapide, la prise de note, la récolte et le traitement d'informations, le développement de facultés de synthèse). Cette offre nouvelle s'ajoutera à celle qui se concentre actuellement sur le premier semestre.

Un accent particulier sera mis sur les examens de première année. Ceci suppose de développer des compétences au sein de chaque faculté. Un système de tutorat par des étudiants seniors sera organisé, à l'image de ce qui se pratique déjà dans certaines facultés. Cela impliquera la reconnaissance de cette activité pour les tuteurs, au plan financier mais aussi en termes d'acquisition de compétences transversales.

1.2.2 Veiller à la cohérence de l'offre de formation

Dans le cadre du Processus Qualité, les facultés sont invitées à une réflexion sur le développement de leur offre de formation afin de faire évoluer celle-ci au gré de l'émergence de nouveaux savoirs et de nouvelles problématiques, et ceci conformément à leur profil et à leurs compétences. La Direction de l'UNIL, quant à elle, a pour mission de veiller à la lisibilité et à la cohérence de l'offre globale de l'institution. L'offre doit en effet évoluer sur un autre mode que celui de la prolifération.

1.2.3 Concrétiser l'interdisciplinarité dans l'enseignement

La Direction veut favoriser la création de cursus interdisciplinaires (et parmi eux des cursus interfacultaires ou interinstitutionnels), qui sont l'un des moyens de croiser les savoirs et de faire face aux exigences du monde scientifique et de la société moderne. Rejetant l'interdisciplinarité de façade qui consisterait à assembler des morceaux de cursus disciplinaires existants, la Direction veut encourager les cursus interdisciplinaires qui reposent sur le développement de nouveaux axes de recherche.

Par ailleurs, dans la poursuite du programme (Sciences)², un module de "méthodologie comparée" sera conçu à l'intention de tous les étudiants de l'UNIL (quelle que soit leur faculté d'inscription) qui envisagent d'intégrer une dimension interdisciplinaire à leur mémoire de fin d'études.

1.2.4 Appliquer le *National Qualification Framework (NQF)*

Après la déclaration de Bologne (1999), celle de Berlin (2003); après un travail centré sur les contenus de connaissance, un travail portant sur les compétences et les objectifs de formation. Dès 2012, toutes les facultés se seront engagées dans l'entreprise d'application du NQF à tous les cursus de l'UNIL. L'explicitation des objectifs de formation de chaque cursus contribue à un effort global de clarification. Formuler clairement les attentes et les exigences des enseignants, c'est réduire le nombre de normes implicites et augmenter l'équité entre les étudiants. C'est également renforcer la cohérence des cursus en articulant les différentes facettes de l'enseignement autour d'objectifs communs et orientées vers l'apprentissage des étudiants.

1.2.5 Assurer le suivi des évaluations de cursus

L'évaluation des cursus fait d'ores et déjà partie du processus d'auto-évaluation des facultés. L'efficacité de la démarche est encore inégale alors qu'elle doit être dans tous les cas un instrument d'amélioration des programmes. Pour ce faire, les Décansats et les Commissions d'enseignement facultaires mettent en place une procédure de suivi des auto-évaluations de cursus. La Direction doit veiller à ce que cette démarche soit suivie d'effets.

1.2.6 Poursuivre la rédaction du Règlement Général des Etudes (RGE)

L'une des manières de concrétiser les efforts de l'Université visant à corriger les effets négatifs de la réforme des études, induite par le processus de Bologne, consiste à introduire certaines mesures dans tous les cursus par le biais du RGE. Une première version du RGE a été votée par le Conseil de l'UNIL au mois de mai 2011. Ce texte, encore incomplet, définit un vocabulaire de base, fixe un cadre commun aux règlements facultaires et énonce des principes fondamentaux de l'organisation des études et des examens. La Direction offrira son soutien aux groupes de travail mandatés par le Conseil de l'UNIL afin que le RGE devienne, à échéance de 2014, un outil d'harmonisation, d'équité et d'explicitation des pratiques.

1.2.7 Mettre en place un nouvel outil informatique de gestion des études

Sylvia, le logiciel UNIL de gestion des études, est actuellement à son apogée mais il souffre de sa complexité croissante et certaines de ses bases techniques anciennes sont fragiles. La maintenance du programme est si lourde que les développements sont devenus difficiles. Depuis l'automne 2010, une analyse est en cours qui vise à établir le cahier des charges du logiciel qui devrait assurer la relève de Sylvia. Ce cahier des charges doit être établi en cohérence avec les autres projets qui portent sur l'organisation et la gestion des études ; il devra aussi contribuer, du point de vue des étudiantes et des étudiants, à une meilleure perception et maîtrise des parcours d'études individuels. Ce projet de grande ampleur, qui ne se limite pas au choix d'un logiciel, devra aussi tenir compte des besoins des facultés et des services afin de doter l'UNIL d'un outil moderne adapté à son développement et à sa politique de partenariat.

1.2.8 Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine

La Direction continuera à valoriser les compétences d'enseignement dans les recrutements et les évaluations périodiques. Plus globalement elle entend faire des évaluations périodiques une occasion de développement des compétences professionnelles de chaque enseignante et de chaque enseignant en faisant évoluer les processus d'évaluation et en créant de nouveaux outils pour ce faire.

Au cours de son précédent mandat, la Direction a créé un fonds d'innovation pédagogique (FIP) qui a rencontré beaucoup de succès et a permis de très intéressantes réalisations. La Direction entend poursuivre cet effort et en augmenter l'impact, d'une part en revisitant les modalités d'attribution de ce fonds (une partie du fonds sera attribuée à des projets en relation avec des thématiques définies afin d'atteindre une masse critique) et d'autre part, en diffusant plus largement les expériences réalisées notamment à l'occasion d'une journée annuelle consacrée à l'innovation pédagogique.

1.2.9 Définir un concept de *Learning network* et une stratégie *eLearning*

Les conditions d'enseignement et d'apprentissage ont évolué, les étudiants changent non seulement dans leurs motivations mais dans leurs façons d'étudier. Si dans les années nonante il paraissait utile de regrouper dans un même lieu les ressources d'apprentissage ("*learning centres*"), aujourd'hui le contexte a changé: les lieux, les temps, les méthodes, les supports d'études se sont diversifiés, alors que l'équipement informatique des étudiants (*laptops*, *smartphones* et autres moyens de communication) s'est développé de manière exponentielle. Une vision d'un enseignement centré sur l'apprentissage des étudiants exige évidemment que l'on prenne en compte ces évolutions. Il s'agit de mettre en réseau les ressources pour l'apprentissage et de les rendre accessibles en tout temps, dans différents lieux et à l'aide de différents supports (*Learning network*). L'aménagement de locaux permettant le travail collaboratif dans un environnement informel, de même que la stratégie *eLearning* (pour l'utilisation de technologies dans l'enseignement) contribuent à cette ambition.

1.2.10 Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiants

De nombreuses études montrent que les compétences transversales sont un atout déterminant pour l'insertion professionnelle des diplômées et diplômés. Dans cet esprit, la Direction entend soutenir la montée en puissance du projet "Magellan" (mis en œuvre auprès d'un groupe pilote en 2010-2011) qui contribue à améliorer et à certifier les compétences informatiques et de recherche informationnelle des étudiants.

Un aspect central de la préparation à l'insertion professionnelle est le développement des capacités de transfert en offrant à chaque étudiante et à chaque étudiant la possibilité de faire des allers et retours entre théorie et pratique, d'établir des liens entre différents enseignements, entre différentes situations. Il s'agit pour cela de développer la pratique réflexive des étudiants. C'est l'une des ambitions du projet de création de "ePortfolios" qui a connu une phase pilote en 2010-2011. Sur la base des expériences réalisées, la Direction encouragera l'extension de ces pratiques. De même elle soutiendra les initiatives qui visent, lorsque c'est pertinent pour un cursus, à introduire des occasions de confrontation avec les pratiques professionnelles.

1.3 Améliorer les conditions d'études

a) objectif

De nombreux étudiants rencontrent des difficultés au cours de leurs études (encadrement insuffisant, problèmes financiers, logement, conciliation études et activités personnelles, problèmes de santé, etc.). Dans son périmètre de compétences, la Direction peut proposer des mesures importantes, bien que toutes les mesures nécessaires ne soient pas à la portée de l'UNIL. La Direction peut en effet contribuer à améliorer l'organisation des études, à combattre les inégalités de traitement et à veiller à la qualité de l'enseignement et de l'infrastructure. De même, bien que la construction des bâtiments et le taux d'encadrement ne dépendent pas entièrement de sa volonté mais surtout des budgets qui sont mis à la disposition de l'institution, la Direction peut, en ces matières également, faire des choix et fixer des priorités. En revanche, certains aspects des conditions d'études ne sont pas de la responsabilité de la Direction de l'UNIL, en particulier l'attribution de bourses d'études et la construction de logements pour étudiants, mais la Direction est prête à s'engager pour encourager les pouvoirs publics à faire évoluer la situation actuelle.

b) mesures

1.3.1 Améliorer l'encadrement

Dans la continuité du travail accompli dans le mandat précédent, la Direction attribuera une partie de son budget alloué au plan stratégique de l'UNIL à l'amélioration de l'encadrement, en se concentrant non plus sur les seuls postes d'assistants, mais en prenant en compte l'ensemble des postes du corps enseignant et du corps administratif et technique, ainsi que les formes de tutorat qui demandent à être développées. La Direction concentrera ses efforts, avec l'aide des décanats, sur les enseignements à très forts effectifs, en particulier en année propédeutique.

1.3.2 Aménager des salles d'enseignement adaptées à l'évolution de la pédagogie

Au vu de l'importance que l'UNIL accorde à la qualité de l'enseignement, il est nécessaire que l'institution soit, dans les conditions de travail qu'elle offre à chaque enseignante et à chaque enseignant, à la hauteur de ses propres attentes. Les salles et leur équipement doivent donc répondre aux besoins des usagers et s'adapter, en particulier en termes technologiques, aux exigences de la pédagogie inventive et évolutive qui est attendue des enseignants.

1.3.3 Créer des espaces de rencontre, de discussion et de travail

L'Université est un lieu de parole, de partage mais aussi de réflexion et de méditation. Les circonstances ne sont pourtant pas toujours propices à ces exercices : auditoriums bondés, cafétérias (trop) bruyantes, bibliothèques (trop) silencieuses. Le site de Dornach est pourtant riche en espaces extérieurs et intérieurs qui ne sont encore que des lieux de circulations et de croisements. La Direction souhaite créer des espaces de rencontre au sein de l'Université. Par ailleurs elle souhaite contribuer à l'augmentation des périodes d'ouverture de la BCU-Dornach afin de mettre plus largement ses locaux à disposition de la communauté universitaire.

1.3.4 S'engager en faveur d'une augmentation des bourses d'études

Dans le prolongement de l'objectif 1.1 en faveur d'un large accès aux études, la Direction de l'UNIL souhaite que puissent entreprendre des études universitaires toutes celles et tous ceux qui en ont la motivation et les capacités. Malgré les efforts consentis par les cantons, et en particulier par le Canton de Vaud, certains renoncent à entrer à l'Université pour des raisons financières.

Récemment, l'Union des étudiants suisses (UNES) a lancé une initiative fédérale en faveur d'une responsabilité accrue au niveau de la Confédération et pour augmenter les moyens financiers octroyés aux bourses d'études, ceci afin d'offrir à chaque étudiant des conditions de vie décentes. Cette initiative, munie des signatures récoltées, sera déposée à la Chancellerie fédérale en janvier 2012. La Direction de l'UNIL s'engage en faveur de cette initiative parce qu'elle est convaincue que la Suisse a besoin de toutes ses étudiantes et de tous ses étudiants, en fait qu'elle n'en a pas suffisamment pour relever les défis

1.3 Améliorer les conditions d'études

démographiques et économiques qui l'attendent dans ce monde en profonde mutation. Elle estime qu'il est juste d'ouvrir un débat national sur la question de l'aide aux études et qu'il est nécessaire pour l'avenir de ce pays et de sa jeunesse d'augmenter le niveau de l'aide aux études. La situation des étudiants suisses peut être largement améliorée sans que cela implique un coût insupportable pour la Confédération et les cantons.

De même, la Direction de l'UNIL apportera son soutien à toutes les démarches en faveur d'une amélioration de l'aide aux études. De son côté, elle attribue des moyens financiers (limités) pour aider les étudiants en situation d'urgence et pour encourager la mobilité.

1.3.5 Accroître l'offre de logements pour étudiants

S'il est réjouissant de constater la force de l'attractivité de la place universitaire lausannoise, et en particulier de l'UNIL, ceci aussi bien en ce qui concerne l'accès au bachelor, les entrées au niveau du master et du doctorat, que la croissance de la mobilité des étudiants, il faut que les conditions d'accueil des étudiants soient à la hauteur des attentes de celles et ceux qui choisissent Lausanne pour commencer ou poursuivre leur formation.

Cependant, la place lausannoise est placée devant un problème majeur, la pénurie de logements. Pour des raisons historiques et institutionnelles, la responsabilité de construire et d'exploiter des logements pour étudiants incombe à la Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne (FMEL). La Direction de l'UNIL souhaite soutenir les nombreuses démarches de la FMEL pour construire de nouveaux logements. En particulier, elle est prête à mettre à disposition des surfaces du campus de Dorigny pour la construction de logements provisoires, ceci afin de répondre à une situation d'urgence. Elle est également prête à appuyer les démarches de la FMEL auprès des communes de la région pour que celles-ci mettent des terrains à disposition de logements pour étudiants.

Par ailleurs, la Direction de l'UNIL entreprendra régulièrement des démarches pour encourager les particuliers de la région lausannoise à mettre des chambres inoccupées à disposition des étudiants.

2. La recherche

2.1 Renforcer la culture de recherche

a) objectif

La particularité de toute université est que son enseignement est construit sur son activité de recherche. De plus, l'Université a la responsabilité non seulement de produire des nouvelles connaissances, mais aussi de former la relève à la curiosité et au sens critique, qui sont les garants de l'évolution d'une communauté humaine toujours plus large et diversifiée. L'Université se doit de préserver l'indépendance de la recherche, dans le respect des valeurs énoncées dans ce document (p. 21).

Dans cette démarche, il faut le dire, la recherche suit le plus souvent un processus laborieux et frustrant pavé d'essais et d'erreurs, d'émission d'hypothèses ou de modèles qui ne se vérifient pas, de perpétuelles remises en question. Et pourtant chaque résultat compte: il n'y pas de résultat négatif, mais uniquement des résultats qui permettent de réorienter le raisonnement sur la bonne voie. C'est ainsi que naissent de nouvelles connaissances, produites par une recherche alimentée par la curiosité.

L'UNIL poursuit une recherche à long terme, dite fondamentale, qui la distingue dans une certaine mesure de la recherche axée sur des découvertes directement applicables. Toutefois, ces deux types de recherche sont liés, à la fois complémentaires et interdépendants. Il serait dommageable de créer un schisme dogmatique entre eux. Si l'UNIL a le privilège de s'intéresser à la recherche fondamentale, elle veut contribuer à la dynamique de transfert des nouvelles connaissances à la société, sous forme de collaborations diverses, de programmes répondant au vocable de " recherche translationnelle " et par le transfert de technologies.

L'UNIL a l'ambition de se profiler au plus haut niveau, à la fois au plan national et au plan international, en termes de recherche ainsi que de formation des jeunes chercheuses et chercheurs. Elle doit donc affirmer de façon ubiquitaire qu'elle est un centre d'enseignement et de recherche de très haute qualité. Pour cela, les cursus et les programmes d'études doivent être émaillés d'exemples de recherche, enrichis de nouvelles découvertes et rappeler que les étudiants et les jeunes chercheurs contribuent au progrès et à l'innovation. L'objectif de la formation universitaire n'est pas d'apprendre un métier au sens restreint mais de préparer l'avenir au sens large.

b) mesures

2.1.1 Etendre la culture de recherche à tous les niveaux

L'axiome fondateur de la culture de recherche est son inscription au cahier des charges de l'ensemble du personnel académique de l'UNIL. La sensibilisation à la recherche et son enseignement sont indispensables à la découverte de nouvelles connaissances. Pour y parvenir l'UNIL veut conduire les actions suivantes.

- Rendre publics non seulement les résultats des chercheurs aguerris, qui publient dans les " meilleurs journaux ", mais aussi les initiatives et les résultats de recherche des étudiantes et étudiants en doctorat et en master.
- Impliquer à la fois les jeunes chercheurs et les chercheurs expérimentés dans un blog de "questions de recherche". Les uns pour soulever et interroger les nouvelles questions, les autres pour intervenir lorsque la passion l'emporte sur la méthode scientifique.
- Intégrer, toutes les fois que cela s'avère pertinent, le personnel administratif et technique dans l'élaboration des projets de recherche, au vu du rôle important qu'il est amené à jouer dans leur réalisation.
- Organiser des événements - moments rassembleurs et d'échanges - destinés à mettre en valeur la culture de la recherche. Les Doctoriales réunissent les doctorants de l'ensemble des facultés de l'UNIL qui peuvent présenter leurs travaux et prendre connaissance des activités scientifiques des autres doctorantes et doctorants. Les journées facultaires de la recherche devront être généralisées à toutes les facultés (en sus des trois dans lesquelles elles ont déjà lieu).

2.1 Renforcer la culture de recherche

- Généraliser l'existence de commissions de la recherche dans les facultés. Leur but est de rendre tous les collaborateurs académiques conscients et responsables de la promotion et de la communication de la recherche.

2.1.2 Valoriser les chercheuses et les chercheurs

Il s'agit de mettre en valeur non seulement l'ensemble de la production scientifique, mais les chercheuses et les chercheurs individuellement. Cette démarche passe par de multiples formes de valorisation dont certaines sont sûrement encore à inventer.

Les chercheuses et les chercheurs considèrent parfois l'UNIL comme un lieu de consommation propice à consolider leur bagage académique et oublient qu'ils appartiennent à une communauté scientifique ne serait-ce que temporairement. L'intention est de prendre une série de mesures permettant de renforcer la socialisation des chercheuses et des chercheurs et de faciliter le développement de projets communs.

L'UNIL rassemble une grande diversité de chercheuses et de chercheurs qui fait sa richesse. Cette diversité en fait aussi un berceau de l'interdisciplinarité cf. 2.1.6). La création d'un "Bistrot de la recherche" est une initiative qui mettra directement les chercheuses et les chercheurs en jeu. Il réunira une sélection de chercheuses et de chercheurs d'horizons divers, qui seront mis à contribution d'une part pour présenter brièvement leurs intérêts scientifiques et leurs recherches, et d'autre part, pour déterminer des objets d'investigation et un cadre de réflexion communs. L'objectif premier est de les rassembler. Le "Bistrot de la recherche" pourra aussi être une plateforme pour d'autres types d'événements, par exemple attirant des alumni ou des mécènes potentiels.

Les découvertes faites à l'UNIL et dans les Hautes écoles vaudoises sont un bien de formation et d'innovation inestimable pour l'avenir en général et pour la plus-value de la région en particulier. Il est légitime de vouloir sensibiliser la société civile à cette réalité, sous toute forme de communication adéquate.

2.1.3 Augmenter le temps disponible pour la recherche

La recherche nécessite le temps de penser, il y a lieu de donner la priorité aux actions suivantes:

- Promouvoir l'engagement de post-doctorants en soutien aux chercheuses et aux chercheurs: les doctorants sont relativement peu expérimentés et doivent développer leur propre sujet de thèse, tandis que les maîtres-assistants doivent enseigner et développer leur dossier scientifique en un temps relativement court. Les chercheurs expérimentés peuvent donc difficilement trouver chez eux la collaboration scientifique dont ils auraient besoin pour leur recherche. L'engagement de personnes de niveau postdoctoral (niveau premier-assistant), permettra d'apporter l'expertise et l'appui requis. Ceci s'accompagnera de la reconnaissance du travail de ces dernières dans les publications et communications scientifiques.
- Offrir aux membres du corps professoral des décharges d'enseignement à durée limitée: pour promouvoir la recherche dans leur faculté, les Décanats doivent prévoir l'attribution de décharges temporaires, par exemple pour faciliter l'écriture ou la réalisation de projets importants. Ce type de mesure peut être déterminant pour l'obtention de grands projets nationaux ou internationaux. L'octroi de telles décharges sera pris en compte dans les procédures d'évaluation des professeurs dans la mesure où il augmente les attentes de l'institution en matière de résultats scientifiques; cette mesure n'affranchit pas de la responsabilité relative à l'enseignement.

2.1.4 Soutenir l'obtention de fonds de recherche

Plusieurs efforts ont été menés dans ce sens durant la période 2006-2011. Ils ont abouti à l'apparition de véritables interlocuteurs dans les services de la Direction pour les chercheuses et chercheurs en quête de fonds externes. Toutefois, il n'existe pas encore de recensement systématique de tous les fonds externes disponibles ni de soutien individualisé pour l'acquisition de fonds tiers, en particulier pour les jeunes chercheuses et chercheurs. L'objectif est justement de palier les déficits évoqués ci-dessus, en apportant un appui aux requérants et en rendant visibles les performances de la recherche et des levées de fonds, répondant à un voyeurisme souvent discuté mais néanmoins très apprécié dans la communauté scientifique.

La Direction veut mettre en place un *Grant office*, soit un bureau d'information et de conseil sur toutes les possibilités d'obtention de fonds tiers en plus du FNS et d'Euresearch. Ce

bureau sera également chargé de soutenir les jeunes chercheuses et chercheurs dans la rédaction de demandes. De plus, pour ancrer encore mieux la dynamique de préparation de requêtes de subsides de recherche au sein des facultés, il faudra établir des relais entre le *Grant office* et les facultés. Le rôle de ces relais serait de promouvoir la valorisation de la recherche et de fournir un soutien aux chercheurs sous forme de conseil ou de *coaching* d'écriture de projets.

2.1.5 Participer à de gros projets de recherche suisses et européens

La Direction accompagne les chercheuses et les chercheurs et les facultés dans le dépôt de leurs requêtes et la gestion de grands projets nationaux et européens:

- Projets européens: la Confédération verse une contribution substantielle pour le financement de grands projets de recherches européens (par. ex. Programmes cadres). Il est donc légitime que nos chercheuses et chercheurs soumettent des demandes de financement à ce bailleur de fonds. "Euresearch", instance financée par la Confédération, fournit les informations nécessaires et incite les chercheuses et chercheurs à déposer des projets.
- Projets nationaux: en plus de la recherche libre, le FNS et la Confédération financent de grands projets qui sont le fruit de décisions de politique scientifique: Pôles de recherche nationaux (PRN ou NCCR) qui sont des projets multi-institutionnels visant à développer des nouveaux axes de recherche par un soutien financier limité dans le temps, que les institutions candidates doivent s'engager à pérenniser; Programmes nationaux de recherche (PNR) qui s'intéressent à une problématique particulièrement actuelle; autres projets multi-institutionnel de grande envergure tels que SystemsX.ch dont l'objectif est de développer en Suisse la biologie des systèmes complexes en tant que " nouvelle " science.

L'obtention de tels subsides est très importante pour l'UNIL car elle engage l'institution à verser des montants complémentaires (*matching funds*). La participation à ces projets entraîne donc une décision stratégique à long terme qui peut justifier des changements d'orientation scientifique et la création de nouveaux postes. En conséquence, elle dépasse la simple réalisation de projets ponctuels. Le dépôt de requêtes pour les grands projets nationaux doit être coordonné par la Direction qui doit veiller à leur cohérence avec les développements stratégiques de l'UNIL.

De plus, déposer de telles requêtes revient à prendre un risque énorme en matière d'efforts investis et d'affrontement scientifique avec les autres requérants. La Direction doit s'impliquer pour identifier les initiatives s'inscrivant dans la ligne de la stratégie de l'UNIL et ayant les meilleures chances d'aboutir, ainsi que pour soutenir et accompagner ces démarches.

Pour y parvenir, la Direction souhaite réunir des clubs de "Piliers de la recherche", soit des clubs de chercheuses et de chercheurs ayant obtenu des grands projets européens ou des pôles de recherche nationaux.

Un élément clé consistera à mettre en réseau les chercheuses et les chercheurs et leur démontrer la faisabilité de ces gros projets. Un autre élément clé pour l'UNIL sera d'intéresser d'avantage les partenaires des sciences humaines à ces candidatures. Il est évident qu'aujourd'hui – comme depuis toujours – les nouveaux développements sociétaux et économiques et leur impact sur l'environnement ne pourront pas dépendre des seuls développements technologiques. Les sciences de la nature, les sciences techniques et les sciences humaines devront marcher de pair, ou elles ne marcheront pas.

2.1.6 Favoriser l'interdisciplinarité dans la recherche

Depuis plusieurs années déjà, l'Université encourage la rencontre des disciplines dans la recherche. Cette rencontre a été une des priorités du plan stratégique précédent, au sein des disciplines présentes à l'UNIL, en particulier dans le cadre du projet Anthropos. La Direction veut maintenant étendre le développement de l'interdisciplinarité en partageant davantage avec les sciences techniques.

Ainsi, le programme SHS (sciences humaines et sociales) de l'EPFL et le programme (Sciences)² de l'UNIL sont destinés à converger au niveau du doctorat et de la recherche. Dans le but d'attribuer des fonds de lancement à quelques projets par année, des ressources seront allouées par les deux institutions afin de permettre à des recherches interdisciplinaires de bénéficier du temps d'élaboration et de maturation nécessaire avant leur soumission aux institutions de financement nationaux et européens. Ce dispositif

2.1 Renforcer la culture de recherche

baptisé CROSS (*Collaborative Research on Science and Society*) complétera les outils d'encouragement à l'interdisciplinarité actuellement en vigueur au sein de l'UNIL.

2.1.7 Mesurer la qualité de la recherche de l'UNIL

Les facteurs d'impacts et les indicateurs quantitatifs ont pris une place très importante dans l'évaluation de la qualité et de la production de la recherche, initialement dans le domaine des sciences naturelles. Considérés comme pervers par certains, ces indicateurs sont légion et sont devenus des objets de communication généralisés, entre autres dans les classements internationaux. Nous devons donc les affronter, au risque d'être et de ne plus paraître.

Mesurer la qualité de la recherche passe par des instruments plus ou moins bien codifiés et plus ou moins comparables selon les divers domaines scientifiques. Certains domaines des sciences humaines et sociales ne disposent pas d'outils d'évaluation aussi bien codifiés. Il existe actuellement un projet national, financé par la CUS, qui a pour but de produire des outils d'évaluation de la recherche dans ces domaines. L'UNIL participe à cette initiative, dont les résultats sont attendus d'ici 2012, et souhaite pérenniser cet effort.

Il ne faut surtout pas oublier que, dans tous les domaines, la recherche a sur l'ensemble de la société un impact qui n'est pas toujours mesurable mais qui doit être valorisé.

2.1.8 Assurer le transfert de technologies

Le bureau de transfert de technologies de l'UNIL et du CHUV, PACTT, a élaboré sa stratégie, et précisé ses missions, son fonctionnement et son éthique.

Ses missions sont principalement de deux ordres. Premièrement: valoriser les résultats de la recherche en protégeant la propriété intellectuelle et les inventions de façon à rendre leur développement attractif pour les entreprises et les investisseurs. Deuxièmement: conseiller les chercheuses et les chercheurs en matière de contrats passés avec des tiers, et de contrôler l'adéquation ces contrats.

Sans l'exclure totalement, l'accent n'est plus mis sur la gestion de portefeuilles de spin offs ou de startups créés par les chercheuses et les chercheurs de l'UNIL avec des investisseurs tiers. Cette activité à hauts risques, à la fois en termes financiers et en termes d'image, n'est pas compatible avec la charte de l'UNIL et le financement public. Les indicateurs d'efficacité du PACTT sont donc recentrés en premier lieu sur la génération de contrats de licences (mise à disposition de brevets avec royalties et avec contrôle de l'utilisation de l'invention par l'entreprise mais sans participation à l'entreprise), en second lieu sur l'implication (indirecte) de cette valorisation dans la création d'entreprises et d'emplois, et enfin dans la qualité du contrôle des contrats passés entre les chercheurs de l'UNIL et des tiers.

Dans cette même ligne, il devient primordial pour PACTT de revoir tous les contrats établis entre les chercheuses et chercheurs et des tiers, et de veiller à leur conformité et leur équité en termes de valorisation de la recherche, de protection de la propriété intellectuelle, d'overheads et de répartition des ressources.

2.1.9 Promouvoir l'éthique et la responsabilité sociale de la recherche

L'UNIL se préoccupe de l'éthique et de l'impact sociétal du travail de ses chercheuses et chercheurs. Dans ce but, elle entend étendre la sensibilisation et le dialogue concernant tant les limitations éthiques des projets de recherche que l'honnêteté dans la publication des résultats de la recherche.

- Ethique et bonne conduite professionnelle: créer une commission permanente d'éthique en sciences humaines et sociales travaillant de pair avec la commission d'éthique cantonale de sciences biomédicales.
- Code de bonne conduite et fraude scientifique: mettre en place, sous l'égide de la commission d'éthique, un processus de responsabilisation des chercheuses et des chercheurs sur les plans de la fraude et du plagiat. L'institution ne peut pas se porter garante devant la loi des inconduites de tous ses collaborateurs sous le simple prétexte qu'elle en est l'employeur. Elle doit donc définir un cadre de responsabilités pour chacun, par exemple par voie de chartes et de contrats stipulant ces responsabilités. A l'instar d'autres institutions, les chercheuses et les chercheurs devraient avoir lu et approuvé ces documents au moment de leur engagement, voire le certifier à nouveau au moment de la soumission de leur thèse.

2.2 Développer une politique internationale

a) objectif

L'UNIL a une composante internationale très importante, tant par la provenance de ses étudiants et la composition de son corps enseignant que par l'impact des recherches qui y sont conduites. De plus, elle dispose d'un grand nombre d'accords avec des universités sur les cinq continents qui permettent des échanges d'étudiants et d'enseignants. La Direction de l'UNIL se donne maintenant pour objectif d'augmenter sa visibilité et son attractivité sur le plan international et de développer des projets d'enseignement et de recherche avec des partenaires étrangers privilégiés. Il s'agit d'un objectif à moyen et à long terme dont beaucoup d'initiatives ont déjà été développées par le service des Relations internationales. Sa réussite dépend avant tout de la qualité intrinsèque de l'enseignement et de la recherche de l'UNIL, de la qualité de son accueil, et ensuite d'une multitude d'éléments stratégiques de communication et de réseautage.

b) mesures

2.2.1 Affirmer la visibilité institutionnelle de l'UNIL à l'échelle internationale

Il s'agit en premier lieu d'afficher le caractère international de l'UNIL : par son site Internet et dans ses discours et présentations, l'UNIL doit communiquer régulièrement sur sa dimension internationale quand elle s'adresse à son environnement local ou plus large. Elle doit faire part de la richesse, de la diversité, de la qualité de son enseignement et de sa recherche, et des possibilités d'accueil pour les étudiantes et étudiants et les chercheuses et chercheurs étrangers.

L'UNIL veut valoriser au niveau international les événements qu'elle organise et faire savoir à ses membres que les événements scientifiques internationaux sont bienvenus sur le campus. Si besoin, la Direction s'engagera à faciliter ce type d'événements.

2.2.2 Favoriser l'accueil et l'intégration des arrivants

La Direction souhaite une approche duale qui doit d'une part permettre aux étudiantes et étudiants, aux chercheuses et chercheurs non francophones d'étudier et de travailler à l'UNIL, et d'autre part favoriser leur insertion culturelle, sociale et linguistique. La mesure 4.2.4 "Prendre des mesures en faveur des étudiants et collaborateurs venant d'une autre culture" est une composante complémentaire de cette mesure.

2.2.3 Favoriser l'internationalisation de la communauté UNIL

Symétriquement aux efforts consentis envers les personnes "venues d'ailleurs" (mesure 2.2.2), la Direction encouragera tous les membres de la communauté UNIL à profiter de l'atmosphère internationale liée à l'activité scientifique de l'institution. Apprendre à communiquer dans un contexte multilingue et multiculturel est une compétence indispensable dans le monde d'aujourd'hui.

2.2.4 Développer des collaborations internationales via des partenariats privilégiés

La Direction de l'UNIL veut créer des relations institutionnelles privilégiées durables avec des universités partenaires choisies, sises dans d'autres pays. Avoir des relations privilégiées n'est pas seulement synonyme de conventions et partenariats régulant les échanges d'étudiants et de chercheurs, mais de vraies relations personnalisées au niveau de la gouvernance, de projets communs d'enseignement et de recherche, et surtout d'une valorisation à large échelle de l'existence de ces relations. Il s'agit de constructions à moyen et à long terme dont le premier objectif est d'identifier une dizaine de partenaires potentiels.

3. La contribution de l'Université à la société

3.1 Consolider la formation continue et les liens avec les anciens étudiants

a) objectif

En présentant une offre de formation continue correspondant à ses compétences et en renforçant ses liens avec ses anciens étudiants, l'Université veut maintenir des liens forts avec la société.

L'UNIL et l'EPFL se sont associées en 2008 pour l'accomplissement de leur mission de formation continue. Cette association a pris la forme d'une Fondation (la Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise) qui a pour objectif principal d'augmenter l'importance et la consistance de la place universitaire lausannoise en matière d'offre de programmes de haut niveau scientifique et répondant aux attentes des milieux professionnels. La Fondation établit des standards de qualité, harmonise les pratiques, propose des outils et des textes de référence communs. L'installation de la Fondation, en mai 2011, dans les nouveaux locaux du Quartier de l'innovation de l'EPFL lui permet de recevoir de manière plus adéquate un public dont les rythmes et les formes d'apprentissage ne sont pas les mêmes que ceux de la formation initiale. Des locaux spécifiques seront également aménagés à cet effet sur le site de l'UNIL dès 2013.

En outre, l'UNIL veut créer un réseau d'alumni (ALUMNIL) dans le but de garder un contact permanent avec ses anciens étudiants et ses anciens collaborateurs. Le réseau ALUMNIL doit bénéficier à la fois à l'UNIL et à ses alumni. Pour l'UNIL il s'agit de renforcer l'identification à l'UNIL en gardant un lien officiel avec ses alumni, d'avoir accès à une base de données représentant l'historique de ses alumni et de ses collaboratrices et collaborateurs, de construire un lien dynamique permettant d'interagir avec les alumni. Par exemple, la promotion de certains événements, le suivi du devenir des alumni, la réalisation d'enquêtes sur l'adéquation de l'enseignement et la recherche avec la réalité du monde économique, le lobbying lors d'enjeux pour les universités impliquant le soutien de la société civile, la construction de réseaux internationaux, etc. Pour les alumni, il est paradoxal et frustrant d'investir plusieurs années au sein d'une institution de formation, et d'en être brutalement exclu au terme du dernier rite initiatique (l'examen final) qui devrait justement sceller la reconnaissance par les pairs et créer le lien avec eux. L'établissement et l'entretien du lien entre l'institution et ses alumni est apprécié comme état de fait, et n'est pas inféodé à la participation ou non des alumni à une activité quelconque.

b) mesures

3.1.1 Développer et diversifier le portefeuille de formations

Des formations courtes, en particulier destinées aux entreprises, aux services publics et aux associations professionnelles, seront développées pour répondre à des besoins spécifiques auxquels les hautes écoles sont, mieux que toutes autres, en mesure de répondre. Les formations courtes, parce que "non certifiantes", ont été perçues jusqu'à présent négativement. Il importe de mieux définir et valoriser cette offre. L'UNIL et l'EPFL pourraient se singulariser par des formations courtes permettant l'acquisition de compétences de pointe, clairement définies en termes d'objectifs, évaluées et vérifiées par des travaux ou des examens et donnant lieu à l'acquisition de crédits ECTS.

3.1.2 Favoriser l'investissement des enseignants dans la formation continue

En continuité avec sa volonté de mieux valoriser les activités d'enseignement en général, la Direction de l'UNIL, en étroite collaboration avec les décanats, prendra en compte, par exemple dans les cahiers des charges et les procédures d'évaluation, l'engagement des enseignantes et des enseignants dans la conception et l'animation de programmes de formation continue, ceci pour autant que les formations soient en adéquation avec le profil de compétence de la Faculté concernée.

3.1.3 Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée

La formation continue nécessite une pédagogie adaptée à un public de professionnels dont les attentes sont bien souvent très élevées et exigeantes. Les enseignantes et les enseignants doivent être prêts à appréhender ce public avec une attitude spécifique (différente de celle qu'ils adoptent dans la formation de base) en valorisant et en utilisant l'expérience qui le caractérise. Des ateliers de formation pédagogique spécifiquement consacrés à la formation d'adultes seront proposés afin de permettre aux enseignants de se perfectionner dans ce domaine. Ceci devrait aller de pair avec le développement d'un contrôle qualité des programmes de formation continue.

3.1.4 Animer un réseau d'alumni

L'institution offrira à ses anciens membres un portail de socialisation pour retrouver ses camarades d'étude; un annuaire des diplômés de l'UNIL, mis à jour par les membres; une redirection d'adresse email (alias) à vie; des informations sur les activités des associations d'anciennes étudiantes et d'anciens étudiants; des informations sur les activités de l'UNIL. Ces services sont élaborés en collaboration avec les facultés, les associations facultaires ou disciplinaires d'alumni, les services internes de l'UNIL et des partenaires externes. La Communauté ALUMNIL est gérée et animée par le Bureau des alumni, qui offre des services aux alumni et aux associations d'alumni de l'UNIL et organise des événements à leur intention.

Les services proposés aux alumni seront accessibles via un portail informatique. Ce portail de socialisation sera au cœur de la vie de la communauté, car il permettra à ses membres d'être informés des services et privilèges réservés aux alumni de l'UNIL, de s'inscrire à des événements, de consulter des offres d'emploi, etc. Ce portail comportera un annuaire des diplômés de l'UNIL, une messagerie électronique permettant une redirection à vie des courriels, ainsi que des outils de réseautage.

3.1.5 Soutenir les associations d'alumni existantes et susciter l'apparition de nouvelles associations

Les associations se verront proposer gratuitement un espace sur le portail, qui leur permettra d'animer leur communauté de manière dynamique et gérer leurs membres. Le soutien administratif fourni par le portail leur permettra de se concentrer sur l'organisation de rencontres et d'activités utiles à leurs membres.

3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

a) objectif

Les crises financières et climatiques provoquent des remises en cause profondes de nos choix de société et de nos modèles économiques. L'article 73 de la Constitution fédérale stipule : "La Confédération et les cantons œuvrent à l'établissement d'un équilibre durable entre la nature, en particulier sa capacité de renouvellement, et son utilisation par l'être humain". Pourtant, nous savons que notre pays consomme environ deux fois plus de ressources naturelles que ce que la Biosphère est capable de produire. A ce rythme, notre mode de vie ne sera jamais généralisable à la population de la planète entière, faute de ressources naturelles; il est donc générateur d'inégalités sociales. C'est pourquoi il est nécessaire de réduire notre consommation pour atteindre l'équilibre visé par la Constitution. La Direction souhaite s'attaquer de front à ces problématiques immenses en dotant l'UNIL d'une politique de durabilité ambitieuse qui s'éloigne résolument de la politique alibi dite de *greenwashing*.

Par le terme "durabilité" l'UNIL désigne la nécessité pour la société de maintenir une certaine prospérité, tout en réduisant drastiquement les impacts sur la Biosphère par une meilleure prise en compte des limites des richesses naturelles et du besoin de répartir plus équitablement les ressources. Si les sciences naturelles et les technologies joueront un rôle dans l'apport de solutions innovantes, c'est une évidence qu'elles ne pourront pas seules répondre à ce défi. Seront aussi nécessaires des innovations institutionnelles, économiques et sociales. Il est de la responsabilité des institutions de formation et de recherche d'analyser en profondeur les mécanismes conduisant aux déséquilibres actuels et de contribuer à l'émergence de ces innovations.

L'intention est donc de proposer des exemples de nouveaux modes de vie qui respectent les limites et les équilibres locaux et globaux. La stratégie de durabilité est élaborée grâce à un processus participatif et prend le nom d'Agenda 21 de l'UNIL.

b) mesures

3.2.1 Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité

Une réflexion critique et la construction d'un savoir sur la durabilité doivent être encouragées à l'UNIL dans le plus grand nombre de champs disciplinaires possible. Des projets d'enseignement et des sujets de recherche, en lien avec des problématiques liées à la durabilité, seront encouragés, y compris sur des thématiques régionales (par exemple la région de Lavaux inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO pour ses composantes à la fois naturelles, culturelles et sociales).

3.2.2 Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL

Des connaissances de base de la durabilité devraient être accessibles à tous les étudiants et à tous les membres de la communauté universitaire. Tous les aspects de la durabilité devraient pouvoir être abordés sous la forme de modules d'enseignement à option, de cycles de conférences, de balades sur le campus, d'ateliers ou de sites *Web* rassemblant les bonnes pratiques ou d'espaces de discussion et de participation sur la vie sur le campus. Une Commission "durabilité" sera créée pour soutenir la Direction dans la rédaction et la mise en œuvre d'un Agenda 21 de l'UNIL.

3.2.3 Affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité

L'UNIL dispose de compétences reconnues dans le domaine de la durabilité et son campus est le lieu idéal pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation plus durables. L'UNIL doit se profiler, aux yeux de l'extérieur, comme le lieu où l'on réfléchit à ces enjeux, en partenariat avec des entités publiques ou privées de la région. Des événements et des activités seront organisés pour partager avec la société le résultat de ces expériences.

3.2.4 Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL

Les principales ressources consommées par l'Université doivent être mesurées et réduites. De nombreuses mesures de gestion ont déjà été prises avec succès depuis plus de vingt ans, il s'agit maintenant de diminuer certains flux à la source. Des objectifs de réduction et d'utilisation d'énergies renouvelables seront chiffrés et des politiques de consommation durable mises en place. La Direction entend agir sur la mobilité (encouragement de l'utilisation des transports en commun et de la mobilité douce, restriction des places de parc, mobilité sur le campus, etc.), sur la restauration, sur les achats, sur ses énergies, sur les déchets, sur son parc immobilier et ses parcs et jardins. Les activités de recherche ne devraient pas être *a priori* épargnées par les mesures de réduction : il s'agit de sensibiliser les chercheurs et les enseignants à l'impact de leur activité et les inciter à éviter le gaspillage.

3.2.5 Inscrire la durabilité dans la culture qualité de l'UNIL

Des outils de suivi sont nécessaires pour mesurer le degré de réalisation de tout objectif. L'UNIL ayant déjà mis en place un système Qualité adapté et performant, il est naturel d'y intégrer le suivi de l'Agenda 21. D'éventuelles certifications et labellisations serviront à augmenter la visibilité des résultats obtenus et des progrès effectués.

3.3 Affirmer la politique culturelle de l'UNIL

a) objectif

Il n'est pas facile de définir le rôle qu'une université doit jouer dans le domaine de la culture. D'abord, la culture, sous toutes ses formes (littéraire, artistique, religieuse, sociale, politique, scientifique, ...), est l'un des objets d'études principaux des facultés de sciences humaines. Ensuite, l'Université – c'est l'une de ses missions principales – vise à transmettre une "culture scientifique" par l'enseignement et ses activités de médiation ou de vulgarisation dans tous ses domaines de compétence. Elle a aussi pour objectif de faire évoluer cette culture scientifique par la publication des résultats de la recherche. Ensuite, au sein de la communauté universitaire, sont encouragées toutes sortes de "pratiques culturelles" (faire de la photographie, apprendre à danser, jouer de la musique...), pratiques qui englobent ce qui relève également de la "consommation culturelle" (regarder des films, écouter de la musique, visiter des expositions...). Rappelons à cet égard le rôle fondamental de l'Orchestre symphonique universitaire (OSUL) et du Choeur Universitaire de Lausanne dans le rayonnement de l'UNIL. Enfin, l'art est un objet culturel parmi d'autres, mais il devrait avoir sur un campus universitaire comme celui de Dorigny un rôle tout à fait particulier qui est celui de représenter un modèle pour la recherche scientifique : le chercheur a lui aussi une activité créatrice étant un inventeur de concepts, de formes et de modèles. Tous ces aspects ont leur pertinence. Reste à donner une cohérence propre à un projet institutionnel et conforme au profil de l'UNIL.

b) mesures

3.3.1 Etendre le champ de la culture scientifique diffusée par l'UNIL

L'Interface Sciences-Société est un formidable instrument de diffusion de la culture scientifique. Après s'être longtemps concentré sur les sciences de la vie et sur les sciences de la nature, l'Interface Sciences-Société accorde de plus en plus de place, dans ses activités, aux savoirs produits par les sciences humaines et sociales. Cette évolution doit se poursuivre et être soutenue. Par ailleurs, les Sciences de l'environnement pourraient fournir un champ de médiation intéressant, en mettant en évidence de nouvelles formes d'interdisciplinarité et en s'articulant au projet Durabilité – Agenda 21 décrit ci-dessus (objectif prioritaire 3.2).

3.3.2 Doter la médiation scientifique d'une composante muséographique

L'UNIL a l'intention de se doter d'un instrument de médiation scientifique situé en ville et permettant d'ajouter une composante muséographique à ses activités de médiation scientifique. Une piste envisagée serait une augmentation significative de sa participation au fonctionnement du Musée de la Fondation Verdan en reprenant, paritairement avec le CHUV, la responsabilité du personnel. L'impact sur l'image institutionnelle de l'UNIL en serait accru.

3.3.3 Renforcer les liens entre les facultés et la saison théâtrale de la Grange de Dorigny

La saison professionnelle qui occupe la première moitié du programme annuel de la Grange, s'est imposée dans le paysage culturel de la région. Elle est l'un des poumons de l'activité culturelle de l'UNIL, dans la mesure où elle permet des échanges entre le public de la cité et les chercheurs de l'UNIL, entre les chercheurs et les artistes professionnels, entre les artistes et les étudiants (lors des stages). Ces échanges, organisés par les responsables des affaires culturelles sont de plus en plus nombreux et pertinents (tables rondes, conférences, publications, artistes en résidence, etc.) et ils doivent être encouragés.

3.3.4 Soutenir le Festival des cultures de l'UNIL et de l'EPFL (FECULE)

Le FECULE (Festival des cultures de l'UNIL et de l'EPFL) occupe la seconde moitié du programme annuel de la Grange et est voué à la présentation de spectacles créés par les associations culturelles de l'UNIL et de l'EPFL (et d'invités issus d'autres hautes écoles de Suisse et d'ailleurs), et par les étudiantes et étudiants en particulier. Le développement du FECULE doit être mieux intégré à une politique institutionnelle, parce qu'il met en valeur le travail d'animation accompli durant toute l'année par les associations. La collaboration avec l'EPFL doit être, dans ce cadre, intensifiée et redéfinie.

3.3 Affirmer une politique culturelle de l'UNIL

3.3.5 Affirmer le caractère emblématique de La Grange de Dorigny

Si la salle de La Grange est devenue au cours des dernières années un outil apprécié par les professionnels du spectacle, le bâtiment mériterait de devenir manifestement un lieu de rencontre et d'information: le lieu visible de la "politique culturelle" de l'UNIL. Les différentes fonctions du bâtiment, y compris administratives, doivent donc être mieux identifiées, valorisées et équipées.

3.3.6 Accorder une plus grande place à l'art dans les parcs de Dorigny

En raison du caractère remarquable du site de Dorigny, il apparaît que les installations, les sculptures et certaines formes de *land art* pourraient être particulièrement en harmonie avec la volonté de l'UNIL d'occuper un espace à la fois public et "naturel", de modifier le regard sur le campus comme lieu d'échange et de créativité. Le site de Dorigny pourrait devenir un lieu de prédilection pour des créations in situ. Une articulation avec les activités du Cabanon (association qui gère le lieu d'exposition situé au rez-de-chaussée de l'Anthropole) serait idéale et devra être discutée avec l'association éponyme.

3.3.7 Contribuer à la vie culturelle régionale

Des liens privilégiés existent déjà entre certaines facultés de l'UNIL, La Cinémathèque, Le Musée de l'Elysée, La Maison d'Ailleurs d'Yverdon, la BCU et la Bibliothèque Municipale, les musées scientifiques, etc; les chercheurs de l'UNIL ont par ailleurs contribué par leurs recherches à l'activité de nombreux musées, monuments, salles de spectacle de la région. Il convient de coordonner et de soigner ces relations. Il faut également se préoccuper de manière générale de la visibilité des contributions de l'UNIL dans les activités des institutions partenaires de la cité et de la visibilité des institutions partenaires dans les activités organisées sur le site de Dorigny.

4. La politique institutionnelle

4.1 Instauration d'une politique de la relève académique

a) objectif

La relève académique - c'est-à-dire les doctorants, premiers assistants, maîtres-assistants et professeurs assistants - est l'un des éléments constitutifs les plus importants d'une université. Elle est par conséquent une préoccupation majeure de la Direction de l'UNIL. Au cours des dernières années, cette dernière a mis en place plusieurs mesures d'encouragement telles que la flexibilisation des cahiers des charges, la prêterisation conditionnelle des professeurs assistants ou la procédure de stabilisation des maîtres assistants. Grâce à l'accroissement de l'offre des programmes doctoraux, à l'augmentation du nombre de postes d'assistant diplômé et à l'amélioration des salaires des doctorants, les conditions de réalisation d'une thèse de doctorat ont été nettement améliorées à l'UNIL au cours de la période 2006-2011.

Dans une prochaine étape, la Direction de l'UNIL souhaite définir explicitement et mettre en œuvre une politique de la relève académique qui concerne autant la phase qui suit le doctorat (post-doc) que le doctorat. Elle a pour objectif principal de soutenir les personnes qui se distinguent par la qualité de leurs activités de recherche et d'enseignement, en mettant en place des conditions-cadres favorables à la progression de leur carrière qui permettent un développement optimal de leur potentiel. Afin de préparer les mesures décrites ci-dessous, de proposer une politique de la relève académique à long terme et de suivre la mise en œuvre de cette politique, une des premières étapes consiste à mettre en place une commission de la relève académique au niveau de l'Université. Il n'en demeure pas moins que la responsabilité en incombe en premier lieu aux professeurs et responsables hiérarchiques les plus proches des membres de la relève, dont le cahier des charges devrait intégrer cette mission.

L'environnement académique est très compétitif et seule une fraction de la relève poursuit une carrière académique jusqu'à l'obtention d'un poste académique stable. Néanmoins, chaque doctorant et chaque post-doc, y compris ceux qui quittent le monde universitaire à un moment ou un autre, apporte des compétences et des expériences essentielles à l'UNIL. Par conséquent, la politique de la relève académique de l'UNIL doit également se préoccuper des personnes qui quittent l'UNIL après une étape de qualification, en mettant en place des conditions qui facilitent la valorisation des compétences acquises à l'Université et la planification de carrières extra-universitaires.

Il convient de rappeler ici que la planification stratégique de la CRUS pour les années 2013-2016 prévoit de placer le soutien à la relève académique comme sa première priorité pour l'obtention de subventions supplémentaires de la part de la Confédération. Si cet appel devait être entendu par la Confédération, l'UNIL pourrait utiliser les subventions versées à cet effet pour mettre en œuvre les mesures ci-dessous.

b) mesures

4.1.1 Apporter un soutien aux doctorants

La Direction souhaite responsabiliser les directrices et directeurs de thèse dans leur rôle d'accueil et d'accompagnement, en outre de celui de supervision scientifique. Elle développera divers projets pour concrétiser cette volonté, par exemple dans le cadre des activités du Centre de soutien à l'enseignement, en matière d'évaluation des enseignants, etc.

L'intégration des doctorants dans un programme doctoral augmente indiscutablement leurs chances de réussir le doctorat. L'UNIL souhaite soutenir les programmes doctoraux existants et favoriser la mise en place de programmes dans les domaines où ils n'existent pas encore, dans la perspective de garantir à terme que chaque doctorante et chaque doctorant de l'UNIL ait accès à un programme doctoral. Cette démarche utilisera prioritairement des fonds de la CUS (via le projet "programmes doctoraux" de la CRUS) et se fera majoritairement dans le cadre de la CUSO qui a concentré ses objectifs sur

4.1 Instaurer une politique de la relève académique

l'encadrement doctoral. Cependant, certains programmes se feront avec des partenaires externes au périmètre de la CUSO. La Direction veillera à ce que l'information idoine soit diffusée auprès des doctorants et des directeurs de thèses.

Vu qu'une partie importante des doctorants quitte le monde académique après le doctorat, les programmes doctoraux devront intégrer dans leurs buts l'acquisition de compétences transversales qui peuvent être valorisées aussi bien dans le monde académique qu'en dehors de celui-ci.

4.1.2 Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau post-doctoral

Sur le marché de l'emploi académique compétitif, les défis rencontrés par les personnes de niveau post-doctoral sont nombreux. Cette étape de leur carrière est caractérisée entre autres, par la nécessité pour les post-doctorants de se constituer un profil de recherche propre, d'élargir leurs réseaux (aux plans national et, surtout, international) et de publier des ouvrages de qualité et des articles scientifiques dans les meilleures revues de leur domaine. En même temps, cette phase de leur carrière est caractérisée par une certaine précarité de l'emploi et, au moins pour une partie des personnes, par des nouveaux défis résultants de leur situation familiale (p.ex. lors de la fondation d'une famille).

L'autonomie scientifique de ces personnes dépend du niveau des postes occupés et il est essentiel que les Décans des facultés la favorisent en mettant à leur disposition des conditions matérielles favorables. Ceci concerne aussi bien leur cahier des charges d'enseignement, qui doit être relativement léger et correspondre à leurs compétences et à leurs besoins de développement, que la mise à disposition de ressources financières et de garantie d'accès à l'équipement scientifique nécessaires à la réussite de leurs recherches.

La Direction de l'UNIL souhaite les soutenir, par exemple:

- en leur offrant un appui en expertise, et dans certains cas un soutien financier, pour préparer des demandes de subsides de recherche (entre autres auprès du FNS),
- en les aidant matériellement dans l'organisation de colloques et de *workshops*,
- en tentant de prendre en compte les difficultés de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Ce dernier point est crucial car le monde scientifique n'a pas de frontières et par conséquent, la mobilité est essentielle au développement des projets de recherche et des réseaux. Mais il est délicat car la mobilité est plus difficile à réaliser pour certaines personnes que pour d'autres, notamment pour ceux qui vivent en couple ou pour ceux qui ont des enfants (scolarisés). Un soutien financier pour compléter les frais de voyage ou de garde d'enfants pourrait faciliter la conciliation d'un séjour à l'étranger avec la vie privée.

4.1.3 Améliorer les procédures d'évaluation des professeurs assistants en prétitularisation conditionnelle

Le poste de professeur assistant en prétitularisation conditionnelle offre la possibilité à son titulaire d'accéder à un poste professoral stable suite à une évaluation positive. Il s'agit donc d'un poste de relève très important puisqu'il permet aux meilleurs d'accéder à une situation académique durable. La procédure de titularisation a été introduite par la LUL et définie par la Direction dans la Directive 1.4.

Aujourd'hui, la Direction de l'UNIL dispose d'expériences pratiques suffisantes qui lui permettent d'analyser et de modifier si nécessaire la procédure de manière judicieuse et de formuler des recommandations supplémentaires. Par exemple, la commission d'évaluation joue un rôle clé dans ce processus et sa composition a un impact sur la décision définitive. Les expériences montrent qu'il serait souhaitable de modifier ses règles de composition afin de lui donner la distance nécessaire pour garantir un regard suffisamment objectif.

Par ailleurs, un accompagnement des candidats avant la phase d'évaluation n'a pas été prévu pour l'instant et la pratique montre que nombre d'entre eux ne reçoivent pas de *feedback* formel sur leur niveau de performance (qui ne se résume pas à un nombre de publications ni à un facteur d'impact) et leur adéquation aux exigences pendant trois ou quatre ans. Il serait souhaitable d'instaurer un processus systématique de *feedback*, ce qui rendra le processus plus transparent et aiderait les candidats à mieux réorienter leurs activités. Si les chances d'un candidat d'être titularisé étaient jugées faibles, il permettrait aussi de le lui signaler suffisamment tôt.

4.1.4 Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève

Les candidats à des postes de relève sont souvent beaucoup plus nombreux que le nombre de postes disponibles. Il y a dès lors une tendance à fractionner les postes vacants pour satisfaire plus de candidats. Cette manière de faire est extrêmement risquée parce qu'elle n'offre pas suffisamment de temps au titulaire du poste pour qu'il puisse développer les activités qui lui permettent d'étoffer son dossier scientifique et de satisfaire les exigences d'une procédure de titularisation ou d'une postulation à un poste de niveau supérieur.

La Direction de l'UNIL souhaite respecter l'intention du législateur et ne pas autoriser la mise au concours de postes de relève à des taux d'activité trop faible. Les postes de maître-assistant et de professeur assistant devront en principe être mis au concours à 100%. Par analogie, cette mesure devra également s'appliquer, mais avec plus de souplesse, aux postes de professeur associé et de maître d'enseignement et de recherche (MER).

4.1.5 Valoriser les compétences en vue de carrières extra-universitaires

L'évolution d'une carrière académique passe par de nombreuses étapes de sélection. Il est dès lors évident qu'une partie des personnes titulaires d'un poste de relève ne peuvent pas – ou parfois ne veulent pas – obtenir un poste académique stable. Pourtant, elles ont acquis de très nombreuses compétences en assumant les responsabilités (en matière d'enseignement, de recherche, d'organisation, de management, de gestion, ...) qui correspondaient à leur poste universitaire.

La Direction de l'UNIL veut les encadrer et les soutenir en organisant des ateliers pour leur faire prendre conscience de leurs compétences et apprendre à les valoriser, et faire en sorte que les personnes qui quittent l'UNIL obtiennent un certificat de travail mentionnant ces compétences. Ces mesures doivent les aider à trouver une situation professionnelle extra-universitaire qui corresponde à leurs attentes.

4.1.6 Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique

Actuellement, les informations sur les différentes mesures destinées à la relève académique sont diffusées par différents canaux. Pour offrir toute information pertinente de façon bien structurée et facilement accessible, la création d'une page " relève académique" sur le site web de l'UNIL semble nécessaire. Sa création et sa maintenance doivent se faire en collaboration étroite avec la Commission de la recherche.

4.2 Valoriser la diversité

a) objectif

Comme chaque université, l'UNIL vit et se développe grâce aux idées qui naissent de la diversité de ses membres. Les expériences différentes des membres de la communauté universitaire sont souvent à l'origine de l'innovation scientifique et du développement de l'Université en tant qu'organisation.

En s'engageant fortement en faveur de l'encouragement des femmes dans les domaines où elles sont sous-représentées, la Direction de l'UNIL veut non seulement reconnaître le droit à l'égalité des sexes, mais encore insister sur le fait que femmes et hommes apportent des expériences diverses et cruciales à la vie universitaire et scientifique. Grâce à des nombreux projets et mesures, le but du plan stratégique 2006-2011 (minimum 25% des nominations professorales féminines) a été atteint.

Mais la richesse des expériences diverses à l'UNIL ne naît pas uniquement d'une bonne mixité entre femmes et hommes. Par exemple, une proportion croissante des étudiants et des enseignants vient de l'étranger, d'une autre culture ou ont passé une partie importante de leur formation et de leur carrière en dehors de la Suisse. Cette diversité grandissante est vitale pour la force d'innovation et pour la compétitivité internationale de l'UNIL. Une autre partie des membres sont des pères ou des mères de famille ou des couples à double carrière. D'autres se trouvent en situation de handicap. Toutes ces personnes apportent des expériences précieuses au monde académique et à la société en général, grâce à leurs *backgrounds* variés. Leur intégration à l'Université est aussi une condition indispensable pour maintenir la compétitivité de la Suisse et pour couvrir ses besoins en personnel hautement qualifié. Néanmoins, ces personnes ont besoin quelquefois d'un soutien spécifique pour garantir l'égalité des chances dans le suivi de leurs carrières.

L'UNIL souhaite tenir compte de cette hétérogénéité plus explicitement, en regroupant et renforçant les mesures existantes (p.ex. l'encouragement des carrières féminines ou le soutien destiné aux collaborateurs étrangers) sous le terme "diversité" ainsi qu'en développant des nouvelles mesures, là où elles sont estimées utiles et convenables.

b) mesures

4.2.1 Interconnecter et développer des offres en matière de diversité

Aujourd'hui, diverses mesures existent au sein de l'UNIL pour soutenir la diversité. Par ailleurs, un nombre important de chercheurs de l'UNIL mènent des recherches sur la diversité et ses implications pour la société (p.ex. recherche à la Faculté des SSP sur les inégalités sociales, sur la gestion de la diversité en entreprise à la Faculté des HEC, en études genre etc.).

Afin d'offrir un meilleur accès aux différentes mesures à tous les membres de la communauté universitaire et de pouvoir les coordonner de manière plus judicieuse, la Direction souhaite interconnecter les mesures pertinentes sous le concept de "diversité". Cela concerne les mesures en matière d'égalité des chances entre femmes et hommes, le soutien offert aux parents, aux couples à double carrière, aux collaborateurs et étudiants étrangers, aux personnes en situation de handicap etc. Dans un premier temps, l'interconnexion se fera en identifiant les informations et mesures existantes, sur la base d'une analyse systématique. Dans un deuxième temps, un site web "diversité" sera créé pour réunir les mesures pertinentes et mettre en valeur les apports de la diversité de la communauté de l'UNIL, pour son bénéfice et pour celui de la société. Il permettra aussi l'installation d'une plateforme qui rendra visibles les nombreuses activités de recherche sur la diversité effectuées au sein de l'UNIL.

4.2.2 Stimuler la réflexion sur la diversité

Selon le contexte et les *backgrounds* des personnes impliquées, la notion de diversité, son importance, ses implications, ses avantages et ses contraintes peuvent être définis et perçus très différemment. Une première étape consiste en une analyse systématique de la

situation actuelle, sous l'optique de la diversité (par exemple, analyse des statistiques pertinentes sur la diversité du personnel et des étudiants, par faculté ; enquête chez les étudiants et les collaborateurs sur la notion de diversité et ses implications pour le travail quotidien). Au-delà, l'UNIL souhaite susciter un débat au sein de sa communauté sur la notion et l'importance de la diversité, à l'intérieur de chaque faculté et de manière transversale, pour les employés de l'UNIL, ainsi que pour les étudiantes et les étudiants. Il s'agit par exemple d'initier une série de présentations et de *workshops* sur la thématique de la diversité, de créer un forum de discussion et la mise en avant des parcours divers des membres de l'UNIL sur un site web "diversité". Sur la base des résultats de l'analyse ainsi que des débats, des propositions de mesures plus concrètes pourront être formulées.

4.2.3 Prendre des mesures en faveur de l'égalité entre femmes et hommes

Malgré les progrès des dernières années, l'égalité de chances entre femmes et hommes n'est pas encore complètement effective. Par exemple, parmi les Professeurs ordinaires et associés, seulement 19% sont des femmes (chiffres de 2010) et la croissance de ce taux risque de baisser quand la première génération de femmes professeurs prendra sa retraite dans quelques années.

La Direction de l'UNIL réaffirme sa volonté de garantir une représentation équilibrée des sexes à tous les niveaux des postes académiques. Cet objectif peut uniquement être atteint en collaboration étroite avec les facultés. C'est la raison pour laquelle la Direction souhaite impliquer les facultés dans l'élaboration d'un plan d'action commun qui incite et oblige chaque faculté à définir elle-même ses objectifs et ses mesures en fonction de sa situation spécifique, avec le soutien du Bureau de l'égalité des chances (BEC). Pour la plupart des facultés, ces objectifs devraient être d'atteindre au minimum 40% de femmes parmi les nominations au sein du corps professoral, ceci à l'horizon 2016. En revanche, le contexte de certaines facultés montrera qu'un tel objectif n'est pas réaliste et la Direction estime qu'il est préférable que ces facultés se fixent un taux de femmes parmi les nominations professorales de manière réaliste, à condition que l'objectif soit de fixer ce taux de manière croissante entre 2012 et 2016.

Enfin, l'UNIL s'engage à prévoir la poursuite, après l'arrêt de la contribution financière de la Confédération, du Bureau de l'Egalité des chances et des programmes qui ont fait leurs preuves comme par exemple le *mentoring*.

La Direction veillera également à garantir l'égalité des chances entre femmes et hommes au sein du personnel administratif et technique, à tous les niveaux de postes.

4.2.4 Prendre des mesures en faveur des étudiants et collaborateurs venant d'une autre culture

La *Aarhus declaration 2011* de la *European University Association* (EUA) note la présence d'une politique universitaire d'internationalisation (dans le but d'attirer et de garder les étudiantes, étudiants, collaboratrices et collaborateurs internationaux hautement qualifiés) comme facteur crucial afin d'assurer l'avenir de l'Europe comme région dynamique et compétitive. Dans un même esprit, la Direction souhaite prendre des mesures qui facilitent l'intégration des étudiants et des collaborateurs venant de l'étranger, d'une autre culture ou ayant passé une partie importante de leur carrière à l'étranger. Ces mesures pourraient être par exemple (suite à une analyse détaillée des besoins), le développement d'un accueil également ouvert aux personnes non francophones, une meilleure maîtrise de l'anglais des personnes responsables de cet accueil, la prise en compte du suivi des cours de français dans les cahiers des charges des nouveaux collaborateurs non-francophones, ou la création d'associations pour les collaboratrice et collaborateurs venant de l'étranger ainsi que pour leurs conjoints. Au-delà, une ouverture plus proactive est souhaitable, par exemple en veillant à ce que les annonces de postes soient publiées dans des endroits bien accessibles à un public international (si cela fait sens pour le poste en question) ou en mettant en place des mesures ciblées qui permettront un meilleur accès à l'université pour les élèves venant d'un milieu social qui ne favorise pas la poursuite d'études universitaires (par exemple, sous forme de programmes de mentorat destinés aux enfants et adolescents et réalisés par les étudiants et doctorants).

4.3 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles

a) objectif

Le dynamisme de l'UNIL et le développement de sa politique de partenariat lui a permis de se restructurer au cours de la dernière décennie pour se concentrer sur trois axes de compétences: les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement. Cela confère à l'UNIL un profil particulier et la réputation de jouer un rôle moteur dans la construction du paysage national des hautes écoles.

L'UNIL possède en outre des compétences spécifiques, uniques en Suisse, ou du moins en Suisse romande, qui viennent combler une lacune dans ce paysage national. Ces spécificités ont toutes une origine historique, soit parce que l'UNIL a eu à un certain moment le courage et la clairvoyance d'initier des recherches et des enseignements dans un domaine scientifique encore inexploré en Suisse, voire au niveau international, soit parce que les autorités politiques ou académiques ont procédé à un regroupement de compétences au sein d'une même structure ou à une répartition de domaines scientifiques entre plusieurs hautes écoles de la région.

Dans la mesure où la future *Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles* (LEHE) vise à confier conjointement à la Confédération et aux Cantons la gouvernance du système des hautes écoles suisses, son objectif consiste à assurer que tous les domaines du savoir soient développés de manière coordonnée en Suisse. Cette coordination vise à utiliser adéquatement les ressources à disposition des domaines particulièrement onéreux, mais surtout à garantir globalement la présence de toutes les composantes de la connaissance et en particulier des nouveaux savoirs.

Dans cette perspective, l'UNIL apporte une contribution essentielle au paysage académique suisse car elle possède des domaines de compétences originaux, uniques en Suisse ou de manière régionale. Par conséquent, l'UNIL a le devoir de les maintenir et de les renforcer afin d'affirmer leur place au sein de l'ensemble des hautes écoles suisses.

Les principales spécificités de l'UNIL sont listées ci-dessous. La Direction de l'UNIL veut soutenir ces domaines d'études, leur permettre de se prémunir contre des fragilités qui pourraient compromettre leur avenir, et surtout les développer. Cette liste pourra être complétée dans les années à venir si les facultés créent de nouveaux savoirs qui occuperont une place unique au sein du paysage national des hautes écoles. Dans ce cas, ces nouvelles compétences spécifiques seront soutenues par la Direction.

Le développement de chacun des secteurs de la liste ci-dessous a eu un effet extrêmement bénéfique pour l'ensemble de la faculté qui le porte ou pour l'Université dans son ensemble. Dans chaque cas, le dynamisme de ces domaines est emblématique des possibilités qui sont offertes à chaque unité de l'UNIL d'accomplir ses missions à un très haut niveau, de susciter l'attractivité, d'innover et de contribuer au rayonnement international de l'UNIL. Enfin, on remarquera que toutes ces spécificités de l'UNIL jouent un rôle exemplaire en matière d'interaction entre l'UNIL et la société.

Par conséquent, la Direction souhaite soutenir le développement des unités de l'UNIL qui sont centrées sur des compétences originales et uniques au sein du paysage national des hautes écoles, ceci pour le plus grand bénéfice des facultés auxquelles ces unités sont rattachées, de la société régionale et de la place académique suisse.

Il convient par ailleurs de rappeler qu'une des spécificités de l'UNIL est son concept "Qualité" dont l'originalité et l'efficacité ont permis d'ancrer à l'UNIL une véritable culture "Qualité" et d'être un pionnier en la matière au niveau suisse, comme le prévoyait le plan stratégique 2007-2011.

b) mesures**4.3.1 Préciser le profil et augmenter le rayonnement de la Faculté des géosciences et de l'environnement**

L'Université de Lausanne est la seule, en Suisse, à disposer d'une faculté qui est entièrement dédiée aux sciences de l'environnement. La Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE) est née en 2003 du choix visionnaire réalisé entre 2001 et 2004 de renoncer à certains domaines de compétences (les sciences de base et la pharmacie) pour dégager des ressources et doter l'UNIL d'un profil qui lui est propre. Le succès de cette faculté a été immédiat, aussi bien en termes d'effectifs d'étudiants, en nombre de thèses de doctorat, en matière de performances de recherche que pour ce qui concerne sa capacité de dialoguer avec la société. L'UNIL veut développer la FGSE et mettre en valeur son rôle de pionnier et sa capacité à contribuer au débat de société sur les questions urgentes auxquelles doit faire face notre civilisation et notre planète (cf. aussi l'objectif 3.2). Après huit ans d'existence et la venue de nombreux nouveaux enseignants et chercheurs, la FGSE doit préciser son profil et sa mission et, par conséquent, redéfinir sa structure interne. Cette opération, initiée depuis 2010, s'accompagnera de la création de certains postes professoraux qui affineront son profil scientifique.

4.3.2 Poursuivre l'intégration des sciences de la vie fondamentales et des sciences cliniques

La Faculté de biologie et de médecine (FBM) a la particularité de comprendre toutes les composantes des sciences de la vie, de la biologie végétale à la médecine humaine et à la médecine communautaire. La réunion de ce vaste ensemble de compétences au sein d'une même structure académique a eu lieu en 2003 et pourra évoluer en fonction de l'avenir qui sera réservé au projet MEDUNIL décrit par l'Objectif 4.4.a. La Direction est prête à soutenir toutes les démarches qui visent à mieux intégrer les sciences fondamentales et les sciences cliniques.

4.3.3 Offrir de bonnes conditions de développement à l'Ecole des sciences criminelles

L'Ecole des sciences criminelles (ESC) est une unité de la Faculté de droit et des sciences criminelles qui occupe un domaine d'expertise académique pratiquement unique en Europe. Son attractivité auprès des étudiantes et des étudiants et en termes de mandats est exceptionnelle, mais pose des difficultés à l'ESC en matière d'encadrement des étudiants, d'équipement scientifique et de locaux. Sur ces trois aspects, la Direction s'efforcera de mettre à disposition de l'ESC des conditions lui permettant de mener plus d'étudiants au terme de leur cursus, d'augmenter son potentiel de recherche et de conserver sa renommée.

4.3.4 Accompagner le développement des sciences sociales

L'Université de Lausanne a pris une place de leader en Suisse dans le domaine des sciences sociales, en particulier par l'accueil en 2008 de FORS, le Centre de compétences suisse en sciences sociales, et par l'obtention en 2010 du Pôle de recherche national "Lives". Ces deux succès jouent un rôle de catalyseur de la recherche au sein de la Faculté des SSP et plus largement en Suisse romande. Ils ont aussi eu – et auront encore – un effet structurant en SSP. La Direction souhaite accompagner ces développements pour garantir la pérennisation de cette compétence particulière de l'UNIL.

4.3.5 Garantir de bonnes conditions de travail à la Section d'histoire et d'esthétique du cinéma

Les compétences des universités suisses dans le domaine du cinéma sont concentrées à l'Université de Lausanne et à celle de Zürich. La Direction de l'UNIL veut que la Section d'histoire et d'esthétique du cinéma de la Faculté des lettres puisse poursuivre la collaboration nationale qu'elle a établie dans le cadre du *Réseau Cinéma.ch* et développer ses activités présentant un fort attrait auprès des étudiantes et des étudiants et qui contribuent de manière majeure au dialogue entre science et société. La proximité de la Cinémathèque suisse et les collaborations qui ont été initiées au cours des cinq dernières années avec cette institution et avec les HES permettront d'intensifier la recherche et de visibiliser les compétences de l'UNIL en matière d'études du cinéma.

4.3.6 Affirmer la position de l'UNIL dans le domaine des sciences des religions

Dans le cadre du Partenariat en théologie et en sciences des religions entre les Universités de Lausanne, de Genève et de Neuchâtel mis en place en juin 2009, l'Université de Lausanne a été chargée de développer un centre de compétences en sciences des religions, dans leurs aspects historiques, anthropologiques et sociologiques. Des ressources supplémentaires ont permis de créer de nouveaux postes professoraux en 2010 et 2011, ce qui a renforcé les compétences de l'UNIL dans ce domaine. La Direction sera attentive aux effets de ces efforts et veillera à ce que ces développements répondent aux attentes de la société (cf. aussi mesure 4.5.4).

4.3.7 Identifier et développer des spécificités au sein de la Faculté des HEC

La Faculté des HEC a eu une évolution fulgurante au cours des dernières années: elle a vu l'effectif de ses étudiants plus que doubler en 25 ans et a accru sa capacité de recherche de manière très impressionnante au cours de la dernière décennie. Afin d'affirmer son identité, la Faculté des HEC devra identifier certains domaines scientifiques originaux et innovants, que la Direction est prête à soutenir.

4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise

La place lausannoise a la chance de disposer d'une Université, d'une Ecole polytechnique fédérale et d'un Hôpital universitaire. Depuis une dizaine d'années, le niveau de collaboration entre ces trois institutions a vécu une croissance extraordinaire. La Direction de l'UNIL veut résolument poursuivre et renforcer la construction de cette place universitaire qui est appelée à jouer un rôle de premier plan au niveau national et international. Cet objectif est sa première priorité en matière de partenariat.

Relations entre l'UNIL et le CHUV

a) objectif

La mission d'enseignement et de recherche dans le domaine des sciences médicales confiée à l'UNIL par la LUL ne peut être réalisée qu'en étroite collaboration avec le CHUV. En fait, c'est bien le CHUV qui accomplit les tâches académiques dans le domaine de la médecine clinique pour le compte de l'UNIL. Le CHUV assume la responsabilité de l'organisation d'une institution hospitalo-universitaire et d'employeur du personnel académique, tandis que l'UNIL est responsable d'organiser l'enseignement et de mettre en valeur la recherche. Cette étroite relation entre l'UNIL et le CHUV fonctionne à condition que les organes de gouvernance de l'UNIL et du CHUV travaillent avec des objectifs communs et de manière toujours plus concertée. Une première étape a été franchie en 2003 par la création de la Faculté de biologie et de médecine (FBM), une deuxième par la mise en place du Conseil de Direction UNIL-CHUV en 2006. Sous l'impulsion du Conseil d'Etat, une étape supplémentaire est envisagée dans le cadre du projet MEDUNIL, qui vise à doter le CHUV et l'actuelle Faculté de biologie et de médecine (FBM) d'une vision stratégique commune et à les placer sous une gouvernance unique. La Direction de l'UNIL est convaincue de l'intérêt de ce projet. Toutefois, en fonction des décisions politiques qui seront prises pour l'avenir du projet MEDUNIL elle s'efforcera soit de mettre en œuvre ce projet, soit de renforcer et de pérenniser les effets positifs de la collaboration entre les Directions de l'UNIL et du CHUV pour assurer une gouvernance efficace de la FBM.

b) mesures

4.4.1 Assurer le suivi du projet MEDUNIL

Le projet MEDUNIL veut permettre une meilleure intégration des missions d'enseignement, de recherche, de soins et de santé publique dans le domaine de la médecine et le développement du domaine de la biologie, renforcer la place scientifique lausannoise et accroître sa visibilité internationale. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de modifier le cadre légal et réglementaire actuel: une proposition de modification des lois et règlements a été préparée par le Comité de pilotage de MEDUNIL, acceptée par le Conseil d'Etat et mise en consultation publique le 29 juin 2011. En fonction du résultat de cette consultation, le Conseil d'Etat statuera sur la suite à donner à ce dossier.

4.4.2 Améliorer la collaboration entre l'UNIL et le CHUV pour assurer une meilleure gouvernance de la FBM

En fonction des décisions politiques concernant le cadre légal, il conviendra ensuite soit a) de mettre en œuvre le projet MEDUNIL, c'est-à-dire de mettre en place une vision stratégique commune pour MEDUNIL, d'établir ses nouvelles structures de gouvernance, de créer les nouvelles fonctions et les nouveaux titres académiques, et de fixer la nouvelle organisation de la gestion des ressources humaines et des infrastructures, soit b) d'améliorer la gouvernance de la FBM dans un autre cadre.

Dans tous les cas il est essentiel renforcer l'importance des tâches académiques du CHUV. Du point de vue de l'enseignement, il faut tenter d'augmenter encore la capacité d'accueil des études de médecine, mettre en place un doctorat en sciences médicales (de type PhD) et assurer le développement du master et du doctorat en soins infirmiers. Du point de vue de la recherche, il convient d'inscrire plus fortement cette mission dans les cahiers des charges et dans la pratique des cliniciens en possession d'un titre académique. Un défi pour la Direction de l'UNIL sera d'assurer le respect de toutes les missions confiées à la FBM,

4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise

tout en encourageant la recherche en médecine clinique, ce qui nécessitera des ressources supplémentaires.

Le choix des thématiques que la FBM et le CHUV souhaiteront développer de manière privilégiée au cours de la prochaine législature sera déterminé par leurs organes, sous réserve des points 4.4.3 (Centre lausannois du cancer), 4.4.6 (Human Brain Project), 4.5.2 (santé publique), 4.5.3 (EPGL) et 4.5.5 (SIB).

Relations entre l'UNIL et l'EPFL

a) objectif

Il y a 10 ans, l'UNIL a fait le choix de renoncer à certains domaines de compétence pour se développer dans une logique de complémentarité avec l'EPFL. Grâce à cette complémentarité, tous les principaux domaines académiques sont présents à Lausanne, puisque l'UNIL développe les sciences humaines et sociales, les sciences de l'environnement, ainsi que les sciences biologiques et médicales (en collaboration avec le CHUV) et l'EPFL les sciences de base, les sciences techniques et l'architecture. De plus, la confiance réciproque entre les deux institutions favorise la collaboration dans tous les domaines scientifiques où plusieurs approches sont nécessaires (par exemple, dans les domaines des sciences de la vie, des sciences de l'environnement ou des sciences financières). Cette collaboration s'est fortement développée au cours des cinq dernières années, mais les Directions de l'UNIL et de l'EPFL souhaitent une intégration encore plus forte des objectifs stratégiques et une amélioration des aspects concrets de leur collaboration, en particulier de la gestion du campus, de leurs infrastructures et de leurs équipements scientifiques. L'objectif consiste à créer des conditions cadres pour que l'UNIL et l'EPFL fonctionnent ensemble comme un véritable pôle académique et soient prêtes à saisir toutes les occasions pour se rapprocher.

b) mesures

4.4.3 Créer le Centre lausannois du cancer

Le projet de création du Centre lausannois du cancer, commun à l'UNIL, au CHUV et à l'EPFL, est déjà en préparation depuis plusieurs années. L'EPFL a développé à Ecublens la recherche fondamentale en oncologie. L'UNIL a fait un pas décisif en matière de recherche translationnelle en intégrant, au 1er janvier 2011, la branche lausannoise de l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer au sein de la FBM. Le CHUV prépare la création d'un Département d'oncologie clinique. Les conditions sont donc idéales pour fédérer les forces des trois institutions dans un Centre commun. Ce projet devrait être facilité par la mise à disposition par des fondations privées d'un bâtiment destiné à accueillir ce futur centre de recherche sur le site du Bugnon (cf. mesure 4.6.7).

4.4.4 Initier une collaboration dans le domaine des sciences de la Terre

Il est prévu d'établir une plateforme d'analyse en sciences de la Terre qui sera unique en Europe par la concentration dans un même lieu – le bâtiment Géopolis – de nombreux équipements d'analyse de haute technologie. Ce projet aura une incidence sur le niveau de collaboration et de mise en valeur des complémentarités dans le domaine des sciences de la Terre et des sciences de l'environnement. Dans l'optique d'un campus UNIL-EPFL, la Direction de l'UNIL saisira toutes les bonnes occasions pour fédérer les développements des deux institutions dans ce domaine, sans oublier la collaboration qu'elle entretient de manière fructueuse avec l'Université de Genève dans le cadre de l'ELSTE (Ecole lémanique des sciences de la Terre) depuis plus de dix ans.

4.4.5 Faciliter les aspects opérationnels de la collaboration entre l'UNIL et l'EPFL

Afin de faciliter les relations entre l'UNIL et l'EPFL et de gérer le campus de manière harmonieuse, il serait utile de prévoir un fonctionnement commun pour certains services de l'UNIL et de l'EPFL (par exemple dans le domaine de la sécurité). Les Directions des deux institutions sont prêtes à travailler dans ce sens.

De plus, un organe commun opérationnel (ou plusieurs) pourrait être créé par les Directions de l'UNIL et de l'EPFL afin de diminuer les éventuels obstacles concernant toutes les questions opérationnelles et administratives.

4.4.6 Contribuer à la mise en place du "Human Brain Project"

Le fait que le projet "Human Brain Project", coordonné par l'EPFL et dans lequel l'UNIL est partenaire, ait été sélectionné par l'Union Européenne pour concourir en vue de l'attribution d'un financement très important (Flagship initiative) aura un effet stimulant pour la recherche en neurosciences sur l'Arc Lémanique. Quelle que soit l'issue de cette compétition européenne, ce projet se réalisera sous une forme ou sous une autre et il est essentiel que l'UNIL contribue à son succès. Cette contribution ne peut en revanche pas être envisagée sans l'apport de ressources financières spécifiques nouvelles.

La première étape pour que l'UNIL puisse jouer son rôle dans ce projet consiste à créer un Département des neurosciences fondamentales (DNF) en fédérant les compétences présentes et en mettant au concours simultanément plusieurs postes professoraux.

Relations entre l'UNIL et l'IDHEAP

a) objectif

Après trente ans de développement de l'IDHEAP, son principal partenaire est indiscutablement l'UNIL. A ce jour, les liens entre l'UNIL et l'IDHEAP sont fixés par trois conventions qui doivent au minimum être réactualisées. Au vu de la complémentarité des domaines d'enseignement et de recherche de l'IDHEAP avec ceux de l'UNIL, l'intensification de la collaboration entre les deux institutions est très souhaitable.

b) mesures

4.4.7 Faire évoluer les relations entre l'UNIL et l'IDHEAP

L'avenir de l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP) au-delà de 2016, date de la fin du soutien de la CUS au financement du master PMP, passera forcément par un renforcement des liens entre cet institut et l'UNIL. Différents scénarios sont actuellement à l'étude au niveau de la Direction de l'UNIL et du Conseil de Fondation de l'IDHEAP : le choix d'un scénario et sa mise en œuvre auront vraisemblablement lieu entre 2012 et 2014.

4.5 Réaffirmer la politique de partenariat en la dotant de nouvelles priorités

a) objectif

Puisque la place scientifique lausannoise est appelée à jouer un rôle toujours plus important sur la scène nationale et internationale, il est naturel que l'UNIL concentre ses efforts de collaboration sur le renforcement de ses liens avec le CHUV et l'EPFL. Cette priorité n'implique pourtant aucune volonté d'exclusivité dans ses efforts de collaboration.

Bien au contraire, l'UNIL veut jouer un rôle majeur dans la construction du paysage national des hautes écoles et, par conséquent, souhaite être active dans la construction de collaborations avec les universités suisses, en particulier celles de Suisse romande. Cette politique de partenariat doit permettre d'accroître l'offre de formation destinée aux étudiants de l'UNIL, de construire et renforcer des réseaux de recherche, et dans certains cas d'optimiser l'utilisation de ressources.

b) mesures

4.5.1 Développer à l'UNIL un Centre de compétences dans le domaine des sciences du sport

Si une collaboration existe déjà entre les instituts en charge des sciences du sport au sein des Universités de Lausanne et de Genève, force est de constater que la taille de l'institut lausannois (ISSUL), l'infrastructure disponible et le contexte favorable aux relations avec les milieux sportifs plaident en faveur de la création d'un véritable Centre de compétences lémanique des sciences du sport à l'UNIL. La solution idéale consisterait à ce que l'institut genevois soit transféré (en totalité ou en partie) à l'UNIL et que les sciences du sport soient renforcées à l'UNIL par la création d'un certain nombre de postes académiques supplémentaires afin de compléter la palette des différentes approches disciplinaires des sciences du sport. Si la collaboration avec l'Université de Genève devait rencontrer des obstacles, l'UNIL développera quand même l'ISSUL, mais à un rythme plus lent.

4.5.2 Développer les compétences de l'UNIL dans le domaine de la santé publique et en assurer la coordination au niveau romand

Le domaine de la santé publique joue et jouera dans les prochaines années un rôle crucial pour notre société. Si une coordination nationale s'est mise en place depuis 2005 dans le cadre de la Fondation "*Swiss School of Public Health (SSPH+)*", son avenir est fragile et son financement par la CUS s'interrompra au plus tard en 2016. A ce jour, aucune solution concernant la pérennisation de ce réseau n'est en vue au niveau national. L'UNIL occupe aujourd'hui une place importante dans ce domaine scientifique et dans ce réseau. Les Directions de l'UNIL et du CHUV souhaitent s'atteler, en collaboration avec l'Université de Genève et les HUG et avec l'Université de Neuchâtel, à une réorganisation de ce vaste secteur.

4.5.3 Renégocier l'avenir de l'Ecole de pharmacie Genève Lausanne

La Section de pharmacie de l'UNIL a été transférée à l'Université de Genève en 2004, dans le cadre du projet SVS. Cette collaboration est fixée dans une convention qui arrive à échéance en 2019, mais qui doit être renégociée en 2013. Cela permettra de renforcer des collaborations existantes entre l'UNIL et l'UNIGE ou d'en imaginer de nouvelles (en particulier en lien avec la mesure 4.5.2).

4.5.4 Poursuivre la collaboration entre les universités du Triangle AZUR (Lausanne, Genève et Neuchâtel)

Les relations régulières qui existent entre les Directions des universités du Triangle AZUR permettent de suivre les nombreuses collaborations existantes et d'identifier d'autres secteurs où la collaboration apporte une plus-value pour la région.

La Direction sera particulièrement vigilante au développement du *Partenariat en théologie et en sciences des religions* qui lie les Universités de Lausanne, de Genève et de Neuchâtel. En particulier c'est la volonté de l'UNIL de garantir la possibilité à toute personne qui le souhaite d'étudier la théologie protestante en étant immatriculé à l'Université de Lausanne. De plus, l'UNIL veut assumer la responsabilité de faire rayonner les centres de

compétences que ce partenariat confie à l'UNIL, soit les sciences bibliques, l'histoire et l'anthropologie des religions, la psychologie et la sociologie des religions.

4.5.5 Développer la collaboration entre l'UNIL et le SIB (Institut suisse de bioinformatique)

Le SIB est bien implanté dans les locaux de l'UNIL et collabore intensément avec la FBM, et en particulier avec le CIG. L'avenir de cette collaboration devra être examiné afin d'en assurer la pérennité et de la renforcer.

4.5.6 Poursuivre la collaboration entre l'UNIL et la HEP-VAUD et entre l'UNIL et la HES-SO

Ces collaborations ont été en forte croissance au cours des cinq dernières années, aussi bien pour la formation de base que pour la formation continue. Il s'agit d'en assurer le suivi et de veiller à leur durabilité et à leur extension éventuelle.

4.5.7 Mettre en place une politique de partenariat au niveau international

La composante internationale de la politique de partenariat de l'UNIL est essentielle, elle est traitée au sein de l'objectif prioritaire 2.2.

4.6 Développer le campus en termes de projets immobiliers et de politique territoriale

a) objectif

Le campus des Hautes écoles lausannoises tend à se constituer comme une véritable ville. Les problématiques auxquelles sont confrontées l'UNIL et l'EPFL sont proches de celles des collectivités territoriales. Il s'agit donc d'aborder les enjeux immobiliers dans une perspective globale, en assumant pleinement les responsabilités d'une collectivité de plus de 25'000 personnes.

Pour l'UNIL, il s'agit de continuer de développer les différents bâtiments du campus et ceux situés sur la cité hospitalière afin de répondre aux besoins toujours croissants de l'Université. Mais dans un contexte où la saturation des voies de communication régionales guette, où le développement des activités de recherche et d'enseignement croissent beaucoup plus vite que les surfaces de plancher aptes à les recevoir, où le logement des étudiants devient un enjeu majeur (cf. mesure 1.3.5), la Direction de l'UNIL doit plus que jamais pouvoir mettre en adéquation ses infrastructures avec ses besoins réels, en coordination étroite avec les autorités de tutelle et les collectivités locales.

Pour cela, il est nécessaire que soit revue l'organisation de la maîtrise d'ouvrage des bâtiments universitaires. A cet égard, une politique immobilière de l'UNIL comprend:

- une planification globale des projets immobiliers de l'UNIL et du développement du campus, en concertation avec l'EPFL et en tenant compte des collectivités publiques voisines,
- la préparation des constructions immobilières nécessaires (demandes de crédits et suivi des constructions),
- et l'entretien des immeubles et de la voirie.

Dans la mesure où l'UNIL est capable d'identifier ses besoins, il est nécessaire de faire évoluer la répartition actuelle des responsabilités concernant ces trois aspects.

b) mesures

4.6.1 Planifier les développements et la rénovation des infrastructures du campus de Dorigny

La population du Canton de Vaud va s'accroître de 100'000 personnes d'ici 2020, ce qui laisse présager que la barre des 15'000 étudiants à l'UNIL sera atteinte dans un proche avenir; les constructions ne s'arrêteront donc pas sur le campus avec la mise en exploitation du bâtiment Géopolis et l'agrandissement de l'Amphipôle. La BCU a déjà fait état de son besoin d'agrandir l'Unithèque, essentiellement pour répondre aux besoins des étudiants de l'UNIL. Les bâtiments les plus anciens devront dans les années à venir être rénovés. La voirie et certaines infrastructures devront être améliorées.

Au vu des ambitions de l'Université et des attentes du Canton à son égard, il est évident que pour développer ses activités elle aura besoin de nouveaux bâtiments dans les années à venir. En premier lieu il faudra absorber la croissance des Facultés des HEC et de Droit et des sciences criminelles; mais d'autres besoins se font déjà sentir.

L'UNIL désire établir, à l'intention des autorités cantonales, une véritable planification immobilière générale du campus, en lien avec les projets de l'EPFL, afin de mieux répondre aux défis qui attendent la cité universitaire lausannoise.

4.6.2 Repenser la maîtrise d'ouvrage de l'entretien lourd et des nouveaux bâtiments

L'essentiel du parc immobilier de Dorigny a plus de trente ans. La plupart des bâtiments nécessiteront dans les années à venir un entretien lourd soutenu (mise aux normes énergétiques, réfection des façades, remplacement des installations de chauffage, etc.) alors qu'ils seront en exploitation. L'organisation actuelle de ce type d'entretien n'est pas conçue pour cela, la réalisation des travaux ne pourra se faire sans une plus grande implication de la Direction de l'UNIL et de son service des bâtiments UNIBAT. Comme le

prévoit la LUL (art. 43), l'UNIL souhaite se voir confier la maîtrise d'ouvrage de l'entretien lourd.

En outre, pour la construction de nouveaux bâtiments sur le campus de Dorigny, une répartition plus claire des responsabilités entre l'UNIL et l'Etat (le cas échéant via le BUD) est nécessaire. D'une part, la responsabilité de la planification des constructions doit être confiée à la Direction de l'UNIL (cf. mesure 4.6.1). D'autre part, la Direction de l'UNIL doit jouer le rôle principal dans la maîtrise d'ouvrage pour de nouvelles constructions. Les détails doivent encore être définis de manière à offrir toutes les garanties à l'Etat de Vaud.

4.6.3 Renforcer les liens avec les communes territoriales du campus de Dorigny

Les relations entre les communes territoriales et les Hautes écoles lausannoises ont été presque exclusivement conçues pour répondre aux besoins de la police des constructions. Or aujourd'hui, les questions qui occupent le campus se posent en termes d'urbanisme, de gestion de la mobilité, de mixité du territoire, etc. En bref, il s'agit de s'impliquer dans le morceau de ville qui est en train de se construire dans l'Ouest-lausannois. L'UNIL entend prendre une part plus active dans les institutions régionales telles que le Schéma Directeur de l'Ouest Lausannois (SDOL), le Plan d'Agglomération Lausanne-Morges (PALM) et établir des relations de partenariat plus solides avec les autorités locales, au travers la Commission Ouest lausannois - Hautes Ecoles (COH) par exemple.

4.6.4 Mettre en activité le bâtiment Géopolis et redistribuer les surfaces dans le Quartier Dorigny

La mise en service du bâtiment Géopolis va engendrer une nouvelle dynamique sur le campus avec la création d'un véritable nouveau quartier à la Mouline. Les usagers (les Facultés des sciences sociales et politiques et des géosciences et de l'environnement) vont devoir apprivoiser cette nouvelle donne et changer leur manière de vivre sur le campus. Il s'agit d'accompagner les facultés concernées dans leurs nouveaux murs en organisant le déménagement vers Géopolis en été 2012. Ensuite, il faudra conduire le projet de réorganisation du Quartier Dorigny (bâtiments Anthropole, Internef, Extranef) courant 2013-2014 pour les Facultés de théologie et sciences des religions, des lettres, de droit et des sciences criminelles et des HEC, et régler et optimiser l'utilisation des équipements communs, par une démarche impliquant le plus possible toutes les parties prenantes.

4.6.5 Réaffecter et agrandir le bâtiment Amphipôle

Le bâtiment Amphipôle a été mis en service en 1970 pour accueillir l'essentiel des enseignements en sciences. Même si sa conception est remarquablement moderne, une grande partie des surfaces qu'il offre ne correspond plus aux besoins actuels. En particulier, les deux ailes du bâtiment ont été conçues pour accueillir des salles de travaux pratiques et doivent aujourd'hui être repensées et agrandies pour répondre aux besoins accrus des futurs utilisateurs, principalement l'Ecole des sciences criminelles et la Faculté de biologie et de médecine. En outre, l'enveloppe du bâtiment doit être mise en adéquation avec les normes énergétiques actuelles.

4.6.6 Redéfinir les responsabilités de gestion du site du Bugnon et du site d'Epalinges

Dans le cadre de l'intensification des relations entre l'UNIL et le CHUV, ces deux institutions auront à redéfinir leur collaboration en matière de gestion immobilière sur les sites du Bugnon et d'Epalinges. Même si l'exploitation de ces surfaces est placée sous la responsabilité du CHUV, l'UNIL entend mettre sur pied des mécanismes garantissant la prise en compte des besoins académiques dans la gestion du patrimoine immobilier sous sa responsabilité et participer activement à la définition des axes de la stratégie immobilière du CHUV.

4.6.7 Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site du Bugnon

L'UNIL soutient très fortement la démarche de construction d'un bâtiment destiné à la recherche en oncologie sur le site du Bugnon (cf. point 4.4.3) et entend participer activement à la définition des besoins, au suivi du projet et à l'organisation de l'exploitation et de l'utilisation de ce futur bâtiment du Centre lausannois du cancer.

Tableau des axes, objectifs et mesures

1. L'enseignement

1.1 Faciliter l'accès aux études

- 1.1.1 Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires
- 1.1.2 Garantir la fluidité du passage bachelor-master
- 1.1.3 Faciliter la mobilité "oblique"
- 1.1.4 Permettre la réintégration dans les cursus des personnes exclues du système universitaire
- 1.1.5 Mettre en place un système de Validation des Acquis de l'Expérience

1.2 Viser l'apprentissage et la réussite

- 1.2.1 Affirmer le rôle formateur de l'année propédeutique du bachelor
- 1.2.2 Veiller à la cohérence de l'offre de formation
- 1.2.3 Concrétiser l'interdisciplinarité dans l'enseignement
- 1.2.4 Appliquer le National Qualification Framework (NQF)
- 1.2.5 Assurer le suivi des évaluations de cursus
- 1.2.6 Poursuivre la rédaction du Règlement Général des Etudes (RGE)
- 1.2.7 Mettre en place un nouvel outil informatique de gestion des études
- 1.2.8 Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine
- 1.2.9 Définir un concept de Learning network et une stratégie eLearning
- 1.2.10 Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiants

1.3 Améliorer les conditions d'études

- 1.3.1 Améliorer l'encadrement
- 1.3.2 Aménager des salles d'enseignement adaptées à l'évolution de la pédagogie
- 1.3.3 Créer des espaces de rencontre, de discussion et de travail
- 1.3.4 S'engager en faveur d'une augmentation des bourses d'études
- 1.3.5 Accroître l'offre de logements pour étudiants

2. La recherche

2.1 Renforcer la culture de recherche

- 2.1.1 Etendre la culture de recherche à tous les niveaux
- 2.1.2 Valoriser les chercheuses et les chercheurs
- 2.1.3 Augmenter le temps disponible pour la recherche
- 2.1.4 Soutenir l'obtention de fonds de recherche
- 2.1.5 Participer à de gros projets de recherche suisses et européens
- 2.1.6 Favoriser l'interdisciplinarité dans la recherche
- 2.1.7 Mesurer la qualité de la recherche de l'UNIL
- 2.1.8 Assurer le transfert de technologies
- 2.1.9 Promouvoir l'éthique et la responsabilité sociale de la recherche

2.2 Développer une politique internationale

- 2.2.1 Affirmer la visibilité institutionnelle de l'UNIL à l'échelle internationale
- 2.2.2 Favoriser l'accueil et l'intégration des arrivants
- 2.2.3 Favoriser l'internationalisation de la communauté UNIL
- 2.2.4 Développer des collaborations internationales via des partenariats privilégiés

3. La contribution de l'Université à la société

3.1 Consolider la formation continue et les liens avec les anciens étudiants

- 3.1.1 Développer et diversifier le portefeuille de formations
- 3.1.2 Favoriser l'investissement des enseignants dans la formation continue
- 3.1.3 Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée
- 3.1.4 Animer un réseau d'alumni
- 3.1.5 Soutenir les associations d'alumni existantes et susciter l'apparition de nouvelles associations

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
- 3.2.2 Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL
- 3.2.3 Affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité
- 3.2.4 Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
- 3.2.5 Inscire la durabilité dans la culture qualité de l'UNIL

3.3 Affirmer la politique culturelle de l'UNIL

- 3.3.1 Etendre le champ de la culture scientifique diffusée par l'UNIL
- 3.3.2 Doter la médiation scientifique d'une composante muséographique
- 3.3.3 Renforcer les liens entre les facultés et la saison théâtrale de la Grange de Dorigny
- 3.3.4 Soutenir le Festival des cultures de l'UNIL et de l'EPFL (FECULE)
- 3.3.5 Affirmer le caractère emblématique de La Grange de Dorigny
- 3.3.6 Accorder une plus grande place à l'art dans les parcs de Dorigny
- 3.3.7 Contribuer à la vie culturelle régionale

4. La politique institutionnelle

4.1 Instaurer une politique de la relève académique

- 4.1.1 Apporter un soutien aux doctorants
- 4.1.2 Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau post-doctoral
- 4.1.3 Améliorer les procédures d'évaluation des professeurs assistants en prétitularisation conditionnelle
- 4.1.4 Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève
- 4.1.5 Valoriser les compétences en vue de carrières extra-universitaires
- 4.1.6 Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique

4.2 Valoriser la diversité

- 4.2.1 Interconnecter et développer des offres en matière de diversité
- 4.2.2 Stimuler la réflexion sur la diversité
- 4.2.3 Prendre des mesures en faveur de l'égalité entre femmes et hommes
- 4.2.4 Prendre des mesures en faveur des étudiants et collaborateurs venant d'une autre culture

4.3 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles

- 4.3.1 Préciser le profil et augmenter le rayonnement de la Faculté des géosciences et de l'environnement
- 4.3.2 Poursuivre l'intégration des sciences de la vie fondamentales et des sciences cliniques
- 4.3.3 Offrir de bonnes conditions de développement à l'Ecole des sciences criminelles
- 4.3.4 Accompagner le développement des sciences sociales

- 4.3.5 Garantir de bonnes conditions de travail à la Section d'histoire et d'esthétique du cinéma
- 4.3.6 Affirmer la position de l'UNIL dans le domaine des sciences des religions
- 4.3.7 Identifier et développer des spécificités au sein de la Faculté des HEC

4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise

- 4.4.1 Assurer le suivi du projet MEDUNIL
- 4.4.2 Améliorer la collaboration entre l'UNIL et le CHUV pour assurer une meilleure gouvernance de la FBM
- 4.4.3 Créer le Centre lausannois du cancer
- 4.4.4 Initier une collaboration dans le domaine des sciences de la Terre
- 4.4.5 Faciliter les aspects opérationnels de la collaboration entre l'UNIL et l'EPFL
- 4.4.6 Contribuer à la mise en place du "Human Brain Project"
- 4.4.7 Faire évoluer les relations entre l'UNIL et l'IDHEAP

4.5 Réaffirmer la politique de partenariat en la dotant de nouvelles priorités

- 4.5.1 Développer à l'UNIL un Centre de compétences dans le domaine des sciences du sport
- 4.5.2 Développer les compétences de l'UNIL dans le domaine de la santé publique et en assurer la coordination au niveau romand
- 4.5.3 Renégocier l'avenir de l'Ecole de pharmacie Genève Lausanne
- 4.5.4 Poursuivre la collaboration entre les universités du Triangle AZUR (Lausanne, Genève et Neuchâtel)
- 4.5.5 Développer la collaboration entre l'UNIL et le SIB (Institut suisse de bioinformatique)
- 4.5.6 Poursuivre la collaboration entre l'UNIL et la HEP-VAUD et entre l'UNIL et la HES-SO
- 4.5.7 Mettre en place une politique de partenariat au niveau international

4.6 Développer le campus en termes de projets immobiliers et de politique territoriale

- 4.6.1 Planifier les développements et la rénovation des infrastructures du campus de Dorigny
- 4.6.2 Repenser la maîtrise d'ouvrage de l'entretien lourd et des nouveaux bâtiments
- 4.6.3 Renforcer les liens avec les communes territoriales du campus de Dorigny
- 4.6.4 Mettre en activité le bâtiment Géopolis et redistribuer les surfaces dans le Quartier Dorigny
- 4.6.5 Réaffecter et agrandir le bâtiment Amphipôle
- 4.6.6 Redéfinir les responsabilités de gestion du site du Bugnon et du site d'Epalinges
- 4.6.7 Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site du Bugnon

Critères et indicateurs de réalisation

1. L'enseignement

1.1 Faciliter l'accès aux études

- ⇒ évaluation périodique par la Direction des voies d'accès aux masters de l'UNIL et mise en œuvre de mesures consécutives
- ⇒ mise sur pied de mesures d'admission aux cursus universitaires pour des personnes ayant suivi des parcours atypiques et évolution du nombre d'étudiants bénéficiant de ces mesures

1.2 Viser l'apprentissage et la réussite

- ⇒ degré de mise en œuvre d'un système de tutorat
- ⇒ évolution du taux de réussite ou de réorientation parmi les étudiants de première année qui ont échoué à la première tentative
- ⇒ niveau d'application du Règlement Général des Etudes
- ⇒ niveau d'introduction du cadre national de qualification (NQF) dans les facultés
- ⇒ satisfaction par rapport à l'offre d'ateliers de formation pédagogique
- ⇒ proportion des cursus évalués (avec l'objectif d'atteindre au moins 50% d'ici fin 2015)

1.3 Améliorer les conditions d'études

- ⇒ montants alloués à l'amélioration de l'encadrement aux niveaux bachelor et master et estimation de l'impact de ces mesures
- ⇒ état de l'équipement des salles d'enseignement
- ⇒ mesures prises pour aménager les espaces de rencontre, de discussion et de travail

2. La recherche

2.1 Renforcer la culture de recherche

- ⇒ nombre de projets de recherche et montants obtenus de financements tiers, répartis par sources et par facultés
- ⇒ indications sur l'activité de publication des chercheurs
- ⇒ nombre, nature et fréquentation des événements consacrés à la recherche
- ⇒ nombre de contrats et brevets relatifs au transfert de technologies

2.2 Développer une politique internationale

- ⇒ liste des accords internationaux
- ⇒ liste des pays impliqués
- ⇒ nombre de séjours scientifiques ("in" et "out") de plus de trois mois
- ⇒ proportion de diplômés master de l'UNIL ayant effectué au minimum un semestre dans une université étrangère au cours de leurs études
- ⇒ nombre de congrès et colloques internationaux organisés à l'UNIL

3. La contribution de l'Université à la société

3.1 Consolider la formation continue et les liens avec les anciens étudiants

- ⇒ liste des programmes de formation continue
- ⇒ nombre de jours-personnes en formation continue
- ⇒ adéquation des formations offertes aux besoins professionnels des participants
- ⇒ nombre d'alumni enregistrés sur le portail ALUMNIL
- ⇒ niveau d'activité du portail ALUMNIL
- ⇒ niveau de l'offre aux alumni

3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

- ⇒ liste d'enseignements et de projets de recherche s'intégrant dans le cadre de l'Agenda 21
- ⇒ manifestations organisées dans le cadre de l'Agenda 21
- ⇒ évolution des consommations des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
- ⇒ mise en œuvre d'un plan de mobilité

3.3 Affirmer la politique culturelle de l'UNIL

- ⇒ développement d'activités de l'Interface en sciences humaines et sociales
- ⇒ programmes d'activités culturelles et artistiques à l'UNIL
- ⇒ liste des partenariats avec des institutions culturelles locales et régionales

4. La politique institutionnelle

4.1 Instaurer une politique de la relève académique

- ⇒ proportion en croissance des doctorants de l'UNIL ayant accès à un programme doctoral (avec l'objectif d'atteindre 90% en 2016)
- ⇒ mise en place de mesures de soutien à l'intention des post-docs
- ⇒ révision de la procédure de titularisation des professeurs assistants

4.2 Valoriser la diversité

- ⇒ évaluation qualitative des mesures prises en faveur de la diversité au sein de l'UNIL
- ⇒ élaboration d'un plan d'action par faculté en matière d'égalité des chances entre femmes et hommes et suivi de sa réalisation
- ⇒ évolution du taux de nomination de professeures

4.3 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles

- ⇒ effets de la restructuration de la FGSE
- ⇒ activités de recherche et de mandats de l'ESC
- ⇒ succès des recherches du PRN "Lives" et reconduction de son financement après 2015
- ⇒ poursuite du Réseau Cinéma.ch

4.4 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise

- ⇒ qualité de la relation UNIL-CHUV et de ses implications sur le fonctionnement de la FBM
- ⇒ qualité du fonctionnement et niveau d'utilisation des plateformes techniques communes UNIL-EPFL
- ⇒ existence et succès du Centre lausannois du cancer
- ⇒ nombre et qualité des projets de recherche à l'interaction entre les sciences humaines et sociales et les sciences naturelles et techniques
- ⇒ participation de l'UNIL au projet *Human Brain Project*
- ⇒ contribution de l'UNIL à une solution viable pour l'avenir de l>IDHEAP

4.5 Réaffirmer la politique de partenariat en la dotant de nouvelles priorités

- ⇒ développement de l'Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne
- ⇒ mise en place d'une collaboration entre l'UNIGE et l'UNIL en matière de santé publique
- ⇒ état de la collaboration au niveau des universités du Triangle AZUR
- ⇒ état de la collaboration avec la HEP-Vaud et la HES-SO

4.6 Développer le campus en termes de projets immobiliers et de politique territoriale

- ⇒ installation dans Géopolis
- ⇒ réaffectation des bâtiments Anthropole et Internef
- ⇒ rénovation et agrandissement du bâtiment Amphipôle
- ⇒ accroissement de la responsabilité de l'UNIL en matière de planification immobilière, de rénovation et de construction
- ⇒ degré de réalisation de la planification des développements immobiliers de l'UNIL

Quelques abréviations et définitions

BCU	La Bibliothèque cantonale et universitaire est au service de la communauté universitaire lausannoise et du grand public. Elle dépend du Service des affaires culturelles du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC). Sa mission est d'acquérir la documentation intéressant la population en général, celle nécessaire à l'étude des disciplines enseignées à l'Université de Lausanne, ainsi que la production documentaire vaudoise.
CRUS	La Conférence des recteurs des universités suisses représente l'ensemble des universités suisses face aux autorités politiques, aux milieux économiques, aux institutions sociales et culturelles ainsi que face au public. Elle assume des tâches élargies en particulier vis-à-vis de la Conférence Universitaire Suisse (CUS), dont la planification pluriannuelle stratégique pour le domaine des hautes écoles.
CUS	La Conférence universitaire suisse, organe commun de la Confédération et des cantons pour la collaboration dans le domaine de la politique des hautes écoles universitaires se compose des directeurs de l'instruction publique des cantons universitaires, de deux directeurs de l'instruction publique de cantons non universitaires, du secrétaire d'Etat à l'éducation et à la recherche et du président du Conseil des EPF.
CUSO	Conférence universitaire de Suisse occidentale, institution commune des établissements universitaires de Suisse romande: Universités de Fribourg, Genève, Lausanne, et Neuchâtel ainsi que membres associés IDHEAP, ISDC, IHEID et IUKB. Sur mandat de ses membres, la CUSO agit directement par le financement et l'organisation d'enseignements communs, principalement au niveau doctoral.
FBM	Faculté de biologie et de médecine
FDSC	Faculté de droit et des sciences criminelles
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement
FTSR	Faculté de théologie et de sciences des religions
FNS	Le Fonds national suisse de la recherche scientifique a mandat de la Confédération d'encourager la recherche fondamentale dans toutes les disciplines scientifiques, en évaluant la qualité scientifique de projets déposés par les chercheurs pour leur attribuer un soutien financier.
HEC	Faculté des hautes études commerciales
HEP-VD	Haute école pédagogique du canton de Vaud
HES-SO	Haute école spécialisée de la Suisse occidentale
LUL	Loi sur l'Université de Lausanne
OFS	Office fédéral de la statistique
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques

Université de Lausanne
Secrétariat général
Bâtiment Unicentre
1015 Lausanne
secretariat.general@unil.ch / 021 – 692 20 50



Département de la formation, de la jeunesse et de la culture

Direction générale de l'enseignement supérieur

**Appréciation du plan stratégique pluriannuel 2007-2012 de
l'Université de Lausanne
par la Direction générale de l'enseignement supérieur de
l'Etat de Vaud
Rapport final – Mai 2012**

Table de matières

1. Introduction.....	3
1.1. Objectifs	3
1.2. Démarche.....	3
1.3. Structure du rapport	4
2. Appréciation de l'atteinte des objectifs retenus.....	5
Axe 1 : Objectifs pour la mission d'enseignement	5
Appréciation globale des objectifs de la mission d'enseignement	19
Axe 2 : Objectifs pour la mission de la recherche	20
Appréciation globale des objectifs de la mission de la recherche	25
Axe 3 : Objectifs pour la mission de service	26
Appréciation globale des objectifs de la mission de service	33
Axe 4 : Objectifs pour la politique institutionnelle	34
Appréciation globale des objectifs de la politique institutionnelle	44
3. Aspects financiers	45
4. Conclusions et perspectives	47
5. Références	50

1. Introduction

1.1. Objectifs

La loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL) confère à la Haute école une autonomie élargie dans la réalisation de ses missions fondamentales, son organisation interne et la gestion de ses affaires courantes. La mise en œuvre concrète de l'autonomie élargie requiert une redéfinition des relations entre les autorités politiques – aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil – l'administration cantonale et l'Université elle-même, qui passe par la définition et la mise en œuvre négociées d'un outil commun de gouvernance, en l'occurrence un *Plan stratégique pluriannuel*.

Lors de sa séance du 4 mars 2008, le Grand Conseil du Canton de Vaud a adopté l'exposé des motifs et projet de décret (EMPD) portant sur le plan stratégique pluriannuel 2007-2012 de l'Université de Lausanne. Cet EMPD rassemble, en un seul document, les objectifs fixés par l'Université elle-même ainsi que ceux fixés pour elle par le Grand Conseil, sur proposition du Conseil d'Etat.

En tant qu'autorité de surveillance de l'Université, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) est tenue de procéder à une évaluation de la réalisation du plan stratégique. Cet exercice est particulièrement important puisqu'il s'agit du premier plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne et donc de la première évaluation de celui-ci. Autre spécificité contextuelle, depuis son adoption de l'EMPD portant sur le plan stratégique pluriannuel, le Grand Conseil a également adopté, le 30 novembre 2010, la révision de la LUL qui concerne notamment les modalités du pilotage stratégique de la Haute école.

L'objectif du présent rapport est donc double. D'une part, il vise à évaluer le degré d'atteinte des objectifs fixés dans le plan stratégique pluriannuel. D'autre part, il dresse un bilan de la construction des nouvelles relations entre l'Université et l'Etat et propose, sur la base de cette première expérience et en vue du prochain plan stratégique pluriannuel, un certain nombre d'ajustements.

1.2. Démarche

L'élaboration de la présente évaluation s'est faite en deux temps. A peine trois ans après l'adoption de l'EMPD portant sur le plan stratégique pluriannuel, une évaluation intermédiaire a été effectuée. Cette dernière était limitée à l'analyse de la moitié des objectifs. Elle avait pour but de tester la méthodologie adoptée et de tirer des premières conclusions en vue de l'élaboration du plan stratégique pluriannuel 2012-2017.

Suite à plusieurs échanges avec la Direction de l'Université, il a été convenu que l'évaluation finale porterait sur un nombre d'objectifs plus importants mais non exhaustif afin de permettre une évaluation qui soit à la fois plus large et plus approfondie. Ainsi, les objectifs qui ont déjà fait l'objet de l'évaluation intermédiaire et quatre objectifs supplémentaires (voir fiches 3.2, 10, 22 et 44) ont été évalués de manière plus approfondie, notamment en termes de période considérée. Par ailleurs, en

vue de l'élaboration du plan stratégique pluriannuel 2012-2017, certaines adaptations d'ordre pratique ont, d'ores et déjà, été décidées. Elles sont décrites dans le chapitre conclusif du présent rapport.

1.3. Structure du rapport

Le chapitre 2, suivant la présente Introduction, est consacré à l'évaluation proprement dite des objectifs fixés dans le plan stratégique pluriannuel 2007-2012. Il se base sur une démarche fixée de concert entre la DGES et la Direction de l'Université. Cette démarche se fonde sur une mise en correspondance des objectifs fixés par le Grand Conseil avec ceux fixés, pour elle-même, par l'Université. Pour cette raison, le chapitre s'articule autour des 4 axes stratégiques qui avaient été retenus par le Conseil d'Etat, à savoir (a) l'enseignement, (b) la recherche, (c) la mission de service et (d) la politique institutionnelle. Pour chacun de ces axes, une appréciation globale de l'atteinte des objectifs choisis est proposée.

Le chapitre 3 propose une analyse financière de la mise en œuvre du plan stratégique. Il met en avant les sommes financières qui ont été engagées ainsi que leur évolution sur la période.

Enfin, le chapitre 4 conclut le rapport en résumant les principaux résultats de l'évaluation, les adaptations normatives, déjà réalisées à travers la révision de la LUL du 30 novembre 2010, ainsi que celles d'ordre pratique, prévues pour le futur plan stratégique pluriannuel.

2. Appréciation de l'atteinte des objectifs retenus

Axe 1 : Objectifs pour la mission d'enseignement

Fiche 1 : Passer l'ensemble des cursus à Bologne

Indicateur(s) :

- Nombre et liste des cursus de Bachelor et de Master
- Nombre et liste des cursus de Bachelor et de Master communs à plusieurs Hautes écoles
- Nombre d'étudiants inscrits dans chaque cursus de Bachelor et de Master
- Analyse par la CRUS, puis par la Direction de l'UNIL des résultats de l'enquête nationale sur Bologne réalisée en 2008
- Liste des mesures correctives proposées par la direction

Données :

- Nombre de cursus de Bachelor et Master et de cursus communs à plusieurs Hautes écoles

	Bachelor	Master
No. total de cursus	15	30
No. de cursus interinstitutionnels	1	11

- Liste des cursus et nombre d'étudiants inscrits par cursus : voir fiche 2.
- A la rentrée 2010, 2.1% des étudiants sont encore engagés dans les anciens cursus (licence et diplôme).
- La CRUS conclut que les résultats de l'enquête *nationale* sont globalement positifs. Néanmoins, elle identifie des besoins d'amélioration en matière de mobilité inter-institutionnelle, d'orientation vers les « learning outcomes » et de flexibilité d'organisation des offres de formation. Une pratique plus uniforme en termes d'attribution et de valorisation des ECTS est exigée pour améliorer la mobilité inter-institutionnelle et l'orientation vers les learning outcomes.
- Dès la rentrée 2010, tous les masters de l'UNIL peuvent être suivis à temps partiel (50%) (à l'exception de celui en sciences infirmières qui le sera dès la rentrée 2013) sur demande motivée de l'étudiant pour raison professionnelle et/ou familiale, de santé ou encore pour mener à bien un projet personnel en parallèle à ses études. Cette nouveauté répond directement au besoin, exprimé par la CRUS, d'une plus grande flexibilité d'organisation des offres de formation.

Sources : UNIL (2010 ; 2011); CRUS/VSS-UNES (2009).

Contexte :

La Déclaration de Bologne esquisse à la fois l'idée d'un espace européen de l'enseignement supérieur commun et d'un certain nombre d'instruments concrets pour mettre en œuvre cette idée. Parmi ces instruments figurent un système de cursus fondé sur trois cycles – le bachelor, le master et le doctorat – et calé sur des crédits « ECTS » ainsi qu'une orientation des cursus vers des « learning outcomes ». La mise en œuvre de la réforme de Bologne prévoit donc entre autres le remplacement graduel des anciens types de diplôme (licence, diplôme) par les nouveaux types de diplôme (Bachelor et Master).

Appréciation :

En termes de forme ou de structure générale, l'objectif est largement atteint. La quasi totalité des étudiants suivent des cursus de type « Bologne ». L'évaluation nationale montre que davantage de transparence est nécessaire par rapport à la question « que vaut quoi ? ». Vu le grand afflux d'étudiants qui ont fait leur bachelor dans une autre institution (voir fiche 2), ce problème ne semble pas empêcher la mobilité vers l'UNIL. Par ailleurs, l'introduction généralisée de la possibilité d'effectuer les études de master à temps partiel représente une évolution centrale en termes de flexibilisation des études, autre composante importante de « Bologne ». L'évolution du nombre d'étudiants inscrits au niveau master indique, d'une part, que le succès des programmes est stable, voire croissant et, d'autre part, que les nouveaux programmes, tels que ceux en sciences infirmières et biogéosciences, s'établissent de plus en plus.

Fiche 2 : Respecter les intentions de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de Bachelor et Master

Indicateur(s) :

- Nombre d'étudiants inscrits dans chaque cursus de Bachelor et de Master
- Nombre de cursus de Master communs à plusieurs Hautes écoles
- Les cursus de Master tendent à avoir 25% d'étudiants ayant un Bachelor d'une autre université

Données :

- *Nombre d'étudiants inscrits à l'UNIL (semestre d'automne)*

Faculté	Bachelor	2007	2008	2009	2010
Théologie et sciences des religions	Théologie	18	17	20	25
	Sciences de religions	18	15	17	17
Droit et sciences criminelles	Droit suisse/Droit	695	725	709	700
	Sciences forensiques	186	162	165	163
Lettres	Lettres	1'163	1'251	1'283	1'314
Sciences sociales et politiques	Sciences sociales	289	267	242	240
	Science politique	339	373	388	411
	Psychologie	529	502	469	553
	Sciences du sport et de l'éducation physique	219	242	233	242
Hautes études commerciales	1 ^{ère} et 2 ^e année (tronc commun)	906	988	979	1'014
	Management	162	185	227	224
	Economie politique	70	73	47	64
Géosciences et environnement	Géosciences et environnement	305	324	329	365
Biologie et médecine	Biologie	288	273	290	326
	Médecine	750	831	841	913
	Sciences pharmaceutiques	35	30	31	32
Total		5'974	6'258	6'270	6'603

Faculté	Master	2007	2008	2009	2010
Théologie et sciences des religions	Théologie	9	13	14	11
	Sciences de religions	9	14	15	9
Droit et sciences criminelles	Droit	130	182	216	247
	Droit en sciences criminelles	104	117	126	128
	Sciences forensiques	58	65	70	64
	Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information	30	28	37	43
Lettres	Lettres	87	242	373	489
	Lettres en cinéma avec spécialisation	8	-	-	-
Sciences sociales et politiques	Sciences sociales	20	72	98	99
	Science politique	18	46	66	64
	Politique et management publics	39	90	109	114
	Psychologie	182	303	292	241
	Sciences du mouvement et du sport	-	17	72	125
Hautes études commerciales	Management	114	127	153	208
	Economie politique	33	33	53	56
	Systèmes d'information	40	40	51	49
	Finance	115	160	134	127

	Comptabilité, contrôle et finance	58	73	93	84
	Sciences actuarielles	45	52	65	74
	Sciences en management de la technologie et entrepreneuriat	2	-	-	-
Géosciences et environnement	Géologie	18	23	27	23
	Sciences d'ingénieur géologue	10	7	-	-
	Géosciences de l'environnement	56	67	70	67
	Géosciences de l'environnement (enseignement)	7	1	-	-
	Géographie	61	63	66	78
	Biogéosciences	-	-	2	13
Biologie et médecine	Biologie évolutive et conservation/Comportement, évolution et conservation	39	53	66	57
	Génomique et biologie expérimentale/sciences moléculaires du vivant	41	38	29	25
	Biologie médicale	37	56	83	80
	Médecine	-	132	288	434
	Sciences infirmières	-	-	4	8
Total		1'370	2'114	2'672	3'017

Note : Ces chiffres correspondent aux étudiant-e-s inscrits à l'UNIL et ne tiennent pas compte d'étudiants inscrits dans d'autres Universités suisses qui suivent des enseignements dans l'un ou l'autre des programmes mentionnés.

- Nombre des cursus de Master communs à plusieurs Hautes écoles : 1 Bachelor, 11 Masters
- Pourcentage d'étudiants en cursus de Master ayant un Bachelor d'une autre université : 36% des étudiants qui ont commencé un master à l'UNIL ont obtenu leur bachelor dans une autre université

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011).

Contexte :

Dans le cadre de la réforme de Bologne, la CRUS a défini trois recommandations afin de concentrer les forces et de garantir la masse critique grâce à la collaboration et à la coordination entre institutions : chaque cursus de Bachelor et de Master compte au minimum 20 étudiants débutants par année, soit encadré par trois enseignants au minimum et les cursus de master tendent à avoir 25% d'étudiants ayant un Bachelor d'une autre université.

Appréciation :

Sur la base des données disponibles, le premier but partiel est largement atteint en termes numériques. A part les deux nouveaux masters (biogéosciences et sciences infirmières), tous les masters (sauf celui en sciences de religions) comptent au minimum 20 étudiants (celui en théologie – programme interinstitutionnel – ne compte que les étudiants UNIL). Ceci dit, tout dépend de la manière de compter les cursus (notamment en Faculté des Lettres, qui accumule un grand nombre de branches différentes). Le deuxième but partiel – l'encadrement des cursus par au moins trois enseignants – ne peut pas être vérifié sur la base de ces données. Toutefois, vu le nombre raisonnable de cursus, on peut admettre que ce but est atteint. Avec 36% d'étudiants au niveau master qui viennent d'une autre institution, le troisième but partiel est largement atteint.

Fiche 3 : Elaborer des formes d'enseignement qui sont en accord avec les besoins des étudiants et notamment par l'usage des innovations pédagogiques

3.1. Simuler et valoriser l'innovation pédagogique auprès des professeurs

Indicateur(s) :

- Constitution du FIP (Fonds d'Innovation Pédagogique)
- Elaboration des modalités de la mise en œuvre du FIP
- Nombre d'enseignants ayant suivi une formation du CSE
- Nombre de propositions présentées pour le FIP
- Nombre de propositions financées par le FIP
- Adéquation de la formation avec les attentes des étudiants
- Adéquation de la formation avec le marché du travail

Données :

- *Fonds d'innovation pédagogique :*

Année	2008	2009	2010	2011
CHF alloués	200'000	400'000	450'000	600'000
No. de propositions présentées pour le FIP	15	11	7	23
No. de propositions financées par le FIP	10	8	7	20
No. d'enseignants ayant suivi une formation du CSE	30	24	29	22
No. d'assistants ayant suivi une formation du CSE	70	59	54	69

- Les modalités de mise en œuvre du FIP ont été élaborées et décrites dans un règlement.
- Plus de 75% des enseignements évalués par les étudiants-e-s pendant l'année académique 2008/2009 atteignent l'objectif de 80% de satisfaction.
- L'étude la plus récente de l'OFS (2009) montre qu'une très grande partie des diplômés ont trouvé un poste de travail qui demande un titre universitaire. Parmi les diplômés Master de l'année 2008, 81.1% ont trouvé un tel poste au plus tard une année après avoir été diplômés. Cinq ans après l'obtention de leur titre, les diplômés de l'année 2004 sont encore plus nombreux d'avoir obtenu un poste demandant un titre universitaire, à savoir 89.4%. Ces taux se trouvent quasi à la même hauteur que la moyenne suisse.

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2012), www.bfs.admin.ch

Contexte :

Au sein de la communauté universitaire, la mission de la recherche est souvent valorisée davantage que la mission de l'enseignement (par exemple : classement des universités basé sur les performances dans le domaine de la recherche). Par conséquent, l'innovation en matière d'enseignement est souvent négligée en faveur d'activités de recherche. Le présent objectif reflète la volonté de valoriser davantage l'enseignement et d'inciter le personnel scientifique à innover en matière d'enseignement. Par ailleurs, le centre de soutien à l'enseignement propose des formations pédagogiques aux enseignants et assistants de l'UNIL, ces derniers n'ayant souvent pas bénéficié d'une telle formation auparavant.

Appréciation :

Au cours de la période, les montants attribués à travers le FIP ont augmenté de manière substantielle. Après deux années de forte demande de financement, un équilibre s'est installé entre le nombre de propositions présentées et le nombre de propositions financées, ces deux éléments sont à la hausse en 2011. Concernant la formation proposée par le CSE, elle continue à susciter intérêt marqué auprès des enseignants et assistants.

Les résultats des enquêtes d'évaluation des enseignements 2008-09 montrent que parmi les enseignements évalués, plus de 3 enseignements sur 4 répondent aux attentes des étudiants. Il faut souligner que le nombre d'enseignements et d'enseignants concernés par cette évaluation a été particulièrement important en 2008-2009 (cf. fiche 5) ce qui démontre l'intérêt que cette démarche présente pour le personnel enseignant.

Enfin, les chiffres de l'OFS montrent que les formations dispensées à l'UNIL correspondent en très grande partie aux exigences du marché du travail.

3.2. Aménager des cursus aux modalités plus flexibles

Indicateur(s) :

- Nombre de programmes de Master puis de Bachelor à temps partiel figurant au programme
- Nombre d'étudiants inscrits dans des programmes à temps partiel
- Taux de réussite des étudiants inscrits dans des programmes à temps partiel

Données :

	2007-2009	2010
Nombre de programmes de Master puis de Bachelor à temps partiel	Cursus pas disponible	29 sur 30 Masters
Nombre d'étudiants inscrits dans des programmes à temps partiel	Cursus pas disponible	18
Taux de réussite des étudiants inscrits dans des programmes à temps partiel	Cursus pas disponible	Disponible dès 2013

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

La mise en place des cursus à temps partiel constitue un des axes privilégiés par l'UNIL pour développer des formes d'enseignement mieux adaptées aux besoins des étudiants. Il ne s'agit pas de proposer des cursus spéciaux (pour le contenu et/ou les horaires) dont le coût peut être élevé, mais de rendre plus flexible les cursus initialement conçus pour être suivis à plein temps. C'est la logique de l'enseignement modulaire prônée par les accords de Bologne qui est poussée un cran plus loin. Cette démarche est pionnière au niveau de l'enseignement universitaire suisse, mais il faut rappeler qu'elle existe depuis 2005 dans une partie des HES vaudoises¹. La particularité de la démarche de l'UNIL réside dans le fait que le cursus est construit dès le début pour être suivi à temps partiel. Dans ce sens, les étudiant-e-s sont informés aussi bien de l'ordre dans lequel les modules doivent être suivis et celui dans lequel les évaluations doivent être réalisées afin d'être le plus cohérent possible du point de vue pédagogique. L'UNIL a mis en place ces cursus à mi-temps (ce qui double la durée des études) pour les étudiants ayants de contraintes personnelles ou professionnelles particulières.

Pour ce faire, plusieurs groupes de travail réunissant des doyens ou vice-doyens de toutes les facultés ont été mis en place depuis l'automne 2007. Le travail mené a permis de concevoir un cursus à mi-temps pour 29 des 30 Masters existants à la rentrée 2010/2011 (le Master ès Sciences en sciences infirmières, proposé conjointement avec la HES-SO, pourra également être suivi à temps partiel dès la rentrée 2013). Si ce projet est évalué positivement, l'UNIL prévoit d'étendre cette démarche aux cursus de Bachelor dans un deuxième temps.

Appréciation :

L'UNIL a réussi dans son objectif de proposer des programmes à temps partiel pour son offre de Masters. Ces programmes ont pris, certes, un an de retard sur les prévisions mais il s'agissait d'un projet ambitieux car le travail a été mené de front sur tous les masters à la fois.

Il est difficile d'évaluer le succès de ces programmes à mi temps en termes d'étudiants inscrits (seulement 32 demandes initialement et 18 inscrits), car 2010 est la première année où ils ont été proposés et ils n'avaient pas encore fait l'objet d'une large publicité.

Du fait que l'offre de ces programmes a été repoussée d'une année, le troisième indicateur ne pourra pas faire partie de l'évaluation du plan stratégique 2007-2012.

¹ L'enseignement modulaire fait partie des spécificités historiques des HES qui ont traditionnellement proposé des cursus adaptés pour des étudiants en emploi. Actuellement on retrouve trois modalités de cursus dans les HES : à plein-temps, en emploi et à temps partiel. Dans le canton de Vaud trois HES proposent des cursus à temps partiel : la Haute Ecole de la Santé La Source (ELS) pour la filière soins infirmiers, la Haute Ecole de Travail Social et de la santé (EESP) pour la filière travail social et la Haute Ecole de Musique de Lausanne (HEMU) pour les filières musique et interprétation musicale.

Fiche 4 : Favoriser la perméabilité des cursus d'étude

Indicateur(s) :

- Nombre des Masters universitaires interdisciplinaires
- Nombre de nouvelles inscriptions en Master sur l'année civile relevant d'une « mobilité transversale » depuis une HES ou HEP
- Nombre de nouvelles inscriptions en Master sur l'année civile relevant d'une « mobilité transversale » depuis une HEU

Données :

	2007	2008	2009	2010
Nombre des Masters universitaires interdisciplinaires	Pas de données	7	9	9
Nombre de nouvelles inscriptions en Master depuis une HES/HEP	Pas de données	11	22 (21 HEP et 1 HES)	22 (22 HES)
Nombre de nouvelles inscriptions en Master ¹ depuis une HEU CH	152 (19% des étudiants débutant un Master)	194 (16% des étudiants débutant un Master)	186 (16% des étudiants débutant un Master)	201 (16% des étudiants débutant un Master)

¹ Sans étudiants en Médecine

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

La perméabilité des cursus d'études constitue un des buts de la réforme de Bologne. Elle est ainsi un des critères retenus par le Conseil d'Etat pour mesurer le degré de réussite de cette réforme dans le canton. La perméabilité se traduit à l'échelle nationale par une mobilité transversale entre les hautes écoles universitaires suisses (HEU) et par une mobilité plus large entre les trois types de hautes écoles suisses (HEU, HES et HEP). Pour favoriser le premier type de mobilité, les mesures suivantes ont été adoptées :

- création d'une base de données par la Conférence Suisse des Recteurs (CRUS) permettant d'identifier l'ensemble de circulations possibles, sans conditions préalables, entre les branches de rattachement des Bachelors et les branches des Masters ;
- inclusion dans les règlements de Master des possibilités d'admission (moyennant des mises à niveau) à partir d'un Bachelor acquis dans une autre branche d'étude ;
- mise sur pieds de Masters interdisciplinaires, permettant un accès pluriel et diversifié ;
- mise sur pieds de Masters sur des nouveaux domaines d'étude permettant un accès pluriel (car il s'agit de domaines non couverts par des Bachelors).

Pour le deuxième type de mobilité, une liste de concordance a été établie et une convention de perméabilité entre les Hautes Ecoles a été conclue entre la CRUS, la KFH (Conférence des Hautes écoles spécialisées) et la COHEP (Conférence des Hautes écoles pédagogiques). Tout passage entre les trois types de hautes écoles (HEU, HES et HEP) doit faire l'objet d'« une mise à niveau » étant donné les profils de base sensiblement différents.

Appréciation :

On constate l'augmentation de l'offre des Masters universitaires interdisciplinaires à l'UNIL dont le poids est de plus de 30% en 2010 (9 sur les 30 Masters proposés).

Concernant la mobilité transversale depuis une HES ou une HEP, on constate que le nombre d'inscriptions en Master a doublé entre 2008 et 2009. Bien qu'il n'ait pas progressé en 2010 (22 inscriptions sur 1'269 débutants en Master en 2010, soit 1.7%), ce nombre est particulièrement élevé en comparaison avec d'autres universités. Afin de développer ce type de mobilité, la Direction de l'UNIL soutient la création de Masters conjoints entre l'UNIL et les HES ou la HEP, permettant des conditions d'accès équivalentes pour les bacheliers universitaires et ceux des autres Hautes écoles (cf. fiche 29).

Quant à la mobilité entre Hautes écoles universitaires suisses, on observe que le nombre de débutants en Master à l'UNIL en provenance d'une autre université suisse n'a pas beaucoup progressé depuis 2007 (49 étudiants supplémentaires en 4 ans) et qu'il a légèrement diminué en termes relatifs (19% des étudiants débutant un Master en 2007 versus 16% en 2010).

En résumé, on constate que l'UNIL a mis en place les mesures nécessaires pour accueillir des débutants en Master en provenance d'autres Hautes écoles suisses (suivi et application des travaux de la CRUS, mise en place des masters interdisciplinaires et dans des nouveaux domaines). La mobilité transversale vers l'UNIL depuis une autre université suisse est stable en termes relatifs, à l'instar de ce qui est constaté à l'échelle nationale (CRUS/VSS-UNES 2009, Etudier après Bologne : le point de vue des étudiant-e-s). En revanche, l'attraction des Masters de l'UNIL auprès des étudiants étrangers a progressé ; leur poids dans les débutants en master ayant passé de 14% à 20% entre 2008 et 2010.

Concernant la mobilité depuis une HES/HEP, un indicateur supplémentaire devrait être utilisé mettant en relation la demande d'inscription des étudiants en provenance d'une HES ou HEP avec le nombre d'inscrits. On pourrait ainsi comprendre si le nombre réduit d'inscrits est expliqué par l'absence de demande ou par des difficultés de reconnaissance des diplômes.

Fiche 29 : Développer des offres de formations conjointes avec d'autres écoles sises dans le canton, notamment la HEP et la HES-SO

Indicateur(s) :

- Nombre de Master communs UNIL/HEP et UNIL/HES
- Nombre de Centres de didactique disciplinaire dont l'UNIL est partenaire
- Nombre de Certificats et Diplômes communs UNIL-HES/HEP en formation continue

Données :

	2007	2008	2009	2010
Nombre de Master communs UNIL/HEP et UNIL/HES	aucun	aucun	1 (sciences infirmières)	2 (sciences infirmières+ sciences et pratiques de l'éducation)
Nombre de Centres de didactique disciplinaire dont l'UNIL est partenaire		3 centres	3 centres	3 centres
Nombre de Certificats et Diplômes communs UNIL-HES/HEP en formation continue	2 CAS	3 CAS et 1 DAS	3 CAS et 1 DAS	3 CAS et 1 DAS

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Au niveau de la formation de base, les collaborations entre l'UNIL et la HEP-VD ont permis à la fois la mise en place des « modules complémentaires »² dans les Facultés et l'ouverture à la rentrée 2010 d'un premier Master conjoint en « Sciences et pratiques de l'éducation » (avec la Faculté des SSP). Un deuxième Master conjoint sur la « Formation d'une langue étrangère à des jeunes apprenants » avec la Faculté des lettres a été ouvert en automne 2011 mais les incertitudes concernant l'enseignement des langues étrangères dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Etudes Romand (PER) expliquent que ce master est « gelé » pour le moment. Par ailleurs, l'UNIL et la HEP collaborent aussi dans le cadre de la mise en place des « Centres de didactique disciplinaire »³. En ce qui concerne les collaborations entre l'UNIL et les HES vaudoises il faut mettre en avant l'ouverture d'un premier Master conjoint (UNIL/HES-SO) à la rentrée 2009 (Master ès sciences infirmières). D'autres collaborations existent telle que celle entre la Faculté des lettres et l'ECAL « Théories et pratiques du cinéma » (30 ECTS), organisé depuis 2008 avec les partenaires du « Réseau cinéma CH » dans le cadre d'un Master ès lettres avec spécialisation.

Au niveau de la formation continue, l'UNIL et les HES vaudoises proposent trois certificats en commun : CAS en « Ethique du travail » (avec EESP), CAS en « Migrations, relations interculturelles et pratiques professionnelles » (avec EESP et la Haute Ecole La Source de Lausanne) et CAS en « Dramaturgie et performance du texte » (avec HETSR).

Contexte :

Si la collaboration entre l'UNIL et les HES vaudoises au niveau de la formation continue est, en grande partie, ancienne, il n'en est pas de même au niveau de la formation de base. Or le contexte actuel est beaucoup plus favorable au développement des collaborations dans ce domaine entre l'UNIL et les Hautes écoles sises dans le canton. D'une part, la nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement des Hautes écoles (LEHE) introduit une définition plus claire des missions respectives des Hautes écoles universitaires, des Hautes écoles spécialisées et des Hautes écoles pédagogiques. C'est en vertu de cette diversité et de la complémentarité des missions que la Direction de l'UNIL encourage la circulation et les collaborations avec les HEP et les HES. D'autre part, avec la refondation de la HEP-VD et l'offre croissante des filières reconnues du niveau HES⁴ dans le canton, le champ des collaborations possibles entre l'UNIL et ces hautes écoles vaudoises s'est élargi et devra vraisemblablement s'élargir encore.

² Modules destinés aux porteurs d'un Bachelor ou Master permettant l'acquisition des crédits supplémentaires dans une branche afin de répondre aux exigences de la CDIP en matière d'accès à l'enseignement Secondaire I et Secondaire II.

³ La Conférence des Chefs de Département de l'Instruction Publique (CDIP) a mandaté la COHEP et la CRUS pour la création des « Centres de didactique disciplinaire ». Ils visent à qualifier un nombre suffisant de formateurs en didactique disciplinaire et à instituer une culture de recherche au sein de la formation des enseignants.

⁴ L'offre des filières de niveau HES dans les écoles vaudoises s'est beaucoup développée les dernières années avec la reconnaissance par l'OFFT des domaines santé-social en 2003 et celle plus récente des filières musique et arts visuels en 2008.

Appréciation :

On constate que les efforts entrepris afin de développer les collaborations entre les hautes écoles vaudoises dans le domaine de la formation de base, commencent à porter leurs fruits. La mise en place des Masters conjoints UNIL-HES/HEP représente un succès important, étant donné les difficultés qui ont été surmontées. L'UNIL a par ailleurs la volonté d'élargir cette offre de Masters conjoints et de développer, là où cela paraît le plus pertinent, d'autres collaborations avec les autres Hautes écoles vaudoises afin d'enrichir les cursus des formations existantes.

L'UNIL s'est par ailleurs bien positionnée au niveau des Centres de didactique disciplinaire puisqu'elle figure dans trois des cinq projets-pilotes sélectionnés par la CRUS et la COHEP au niveau suisse. S'il est quelque peu éloigné de l'objectif qui vise les « écoles sises dans le canton », cet indicateur témoigne néanmoins du rayonnement de l'UNIL.

Concernant l'offre de formation continue commune UNIL-HES, il faut noter que la signature en 2010 de la convention-cadre HES-SO-CUSO, étendant à l'ensemble des universités de la CUSO la convention cadre élaborée en 2009 par l'UNIL et la HES-SO, devrait permettre de donner un nouvel élan à des projets de formations restés en suspens, et enrichir ainsi l'offre de diplômes conjoints qui n'a guère évolué entre 2007 et 2010.

Fiche 5 : Généraliser la pratique de l'évaluation de l'enseignement à l'ensemble des programmes d'études

Indicateur(s) :

- Taux d'évaluation des enseignements
- Nouvelle version du concept qualité (inclut évaluation de tous les programmes)
- Taux de feedback reçu par les étudiants suite à une évaluation de l'enseignement
- Résultat de l'évaluation du concept Qualité de l'UNIL par l'OAQ

Données :

- *Taux d'évaluation et de feedback reçu par les étudiants suite à une évaluation de l'enseignement*

Année	2008	2009	2010
Taux d'évaluation des enseignements	~20%	~30%	~31%
Taux de participation des enseignants hors clinique	~60%	~65%	~60%
Taux de feedback	~25%	~40%	~50%

- La reformulation du concept d'évaluation des facultés a bien avancé et sera terminée en 2012. Entre autres, un pool d'experts internes, composés de 36 personnes, représentant les sept facultés et les quatre corps universitaires a été mis en place. Les membres de ce pool ont déjà bénéficié d'une introduction à la démarche d'évaluation des cursus et ont été sensibilisés au rôle d'expert interne. Par ailleurs, les Doyens ont été invités à planifier, jusqu'en 2015, l'évaluation de la moitié des cursus de leur faculté. D'après le concept d'évaluation des cursus d'études, la totalité de l'offre de Bachelor et de Master de l'UNIL devra être évaluée d'ici 2020.
- Le système de management de la qualité est considéré comme excellent par l'OAQ. Sur la base du rapport de l'OAQ, issu de l'audit 2007-2008, le Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche (SER) a conclu que « L'Université de Lausanne s'est pleinement engagée dans la mise en œuvre d'un plan stratégique pluriannuel en matière d'assurance Qualité. Le système de management de la qualité est excellent et constitue un ensemble cohérent et intégré. Les changements entrepris ont ainsi favorisé l'implémentation d'une culture de la qualité à tous les niveaux de l'Université. En conclusion, les experts considèrent que l'Université remplit pleinement les standards fixés dans les directives » (cité in UNIL 2009 : 77-78).
- Le concept « qualité » tel qu'il avait été élaboré sera repris sur la base des expériences acquises lors du premier tour ainsi que des commentaires reçus lors de l'audit OAQ. En l'état, il apparaît que la nouvelle stratégie s'organisera autour de trois axes :
 1. Accent particulier sur l'évaluation des cursus d'études, sur la base d'un canevas. Cette démarche débute en 2010 et porte aussi bien sur les Bachelors que sur les Masters.
 2. Extension à 6 ans des périodes d'auto-évaluation des Facultés.
 3. Nouveau cadre d'auto-évaluation pour tenir compte des évaluations individuelles des cursus.

Sources : UNIL (2009 ; 2010 ; 2011).

Contexte :

Suite à l'élaboration d'un concept d'évaluation des facultés à partir de 2004 par la commission « COVER », les sept facultés de l'UNIL ont procédé à leur autoévaluation entre 2005 et 2009 sur la base de ce concept. Une évolution du concept s'avérant nécessaire, la COVER a développé, en 2009, un nouveau processus d'évaluation des cursus.

Appréciation :

Les démarches déjà entreprises et en cours de réalisation montrent que l'UNIL est parvenue à institutionnaliser les processus de qualité. La stabilisation des taux d'évaluations ainsi que l'augmentation constante du taux de feedback reçu par les étudiants suite à une évaluation de l'enseignement illustrent cette institutionnalisation. Les résultats de l'audit effectué par l'OAQ témoignent de l'excellence du concept Qualité de l'UNIL dans son ensemble. Néanmoins, l'UNIL continue à améliorer son concept Qualité sur la base des commentaires des experts de l'OAQ, des bilans réalisés durant le premier cycle d'évaluation ainsi que l'articulation avec l'évaluation des cursus.

Fiche 7 : Améliorer le taux d'encadrement des étudiants

Indicateur(s) :

- Indicateur d'encadrement à définir par l'UNIL
- Comparaison des résultats de la comptabilité analytique de l'UNIL, suivi de leur évolution et du montant des réalisations budgétaires
- Mise en place sur la base durable d'un programme d'enseignement en études genre, commun à plusieurs facultés
- Création d'un Institut des sciences du sport, commun à la Faculté des SSP et à la FBM

Données :

	2007	2008	2009	2010	2011
Taux d'encadrement sans assistants ⁵	Pas de données	29.6	29.9	30.9	Pas encore disponibles
Taux d'encadrement avec assistants		11.9	12.1	12.3	
Montant alloué aux facultés :		CHF 350'000.-	CHF 1'550'000.-	CHF 750'000.-	CHF 1'000'000.-
Programme d'enseignement en études genre, commun à plusieurs facultés		Création du Centre en études genre			
Création d'un Institut des sciences du sport, commun à la Faculté des SSP et à la FBM			ISSUL a été officiellement créé en 2009		

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2012) ; www.snf.ch

Contexte :

Le Conseil d'Etat a fixé l'objectif à l'UNIL d'améliorer le taux d'encadrement (nombre d'étudiants divisé par le nombre d'ETP de professeurs et d'autres enseignants). L'UNIL a fait sien cet objectif et consacre une enveloppe annuelle à l'amélioration de l'encadrement de tous les cursus. La méthodologie, utilisée par l'UNIL pour identifier les besoins d'encadrement par Faculté et pour allouer l'enveloppe, consacrée à cet objectif, est basée sur la comptabilité analytique.

L'évolution du taux d'encadrement pour l'ensemble de l'UNIL donne une indication de l'impact des mesures mises en place par la Direction pour améliorer l'encadrement des étudiants. Il ne s'agit néanmoins que d'une indication car le calcul de ce taux (nombre d'étudiants inscrits à l'UNIL divisé par le nombre d'enseignants) ne tient pas compte des échanges de plus en plus importants entre l'UNIL et d'autres institutions (étudiants de l'UNIL qui suivent des enseignements à l'EPFL ou dans d'autres universités mais aussi enseignements donnés par du personnel de l'UNIL dans d'autres institutions). Malgré ce biais, la DGES a demandé à ce que ce taux soit calculé et présenté dans les rapports de gestion 2009 et 2010. L'UNIL a proposé deux variantes possibles (avec ou sans les assistants), toutes les deux basées sur les données de la comptabilité analytique de l'année précédente, ce qui explique que ce taux n'est pas renseigné pour 2010.

Par ailleurs, l'encadrement étant insuffisant pour les études en sciences du sport et pour les études genre, la Direction a décidé de renforcer ces deux domaines interfacultaires, mais également les domaines de la médecine clinique, des sciences criminelles et du cinéma en allouant des ressources de manière ciblée. Ceci doit permettre de compenser la diminution des ressources fédérales prévues à cet effet et de répondre à la mission donnée par l'art. 4 al. 2, de la LUL.

Appréciation :

Les moyens que l'UNIL a mis en place depuis 2007 pour améliorer le taux d'encadrement des étudiants sont importants. On peut noter l'enveloppe allouée aux Facultés sur la période (CHF 2'650'000), mais également d'autres enveloppes telles que celle consacrée au renforcement des assistants. Au total, le coût des mesures prises par l'UNIL en faveur de l'encadrement a été d'environ CHF 3.5 mios par année (selon les annexes aux comptes de l'Etat). Une partie de ces moyens supplémentaires a été allouée à deux secteurs particulièrement touchés par les difficultés

⁵ Nombre d'étudiants de bachelor, master et (ancienne) licence divisé par le nombre d'ETP d'enseignants. Deux mesures sont proposées, la première ne compte pas les ETP d'assistants parmi les enseignants, la deuxième en tient compte.

d'encadrement : l'Ecole de sciences criminelles (CHF 759'000 par année) et à la Faculté des lettres (CHF 935'000), notamment pour le programme Master cinéma.

On constate néanmoins que le taux d'encadrement s'est légèrement péjoré entre 2008 et 2010 pour les deux variantes : la mesure qui intègre les assistants passe de 11.9 à 12.3 étudiants par ETP enseignant, celle qui n'intègre pas les assistants passe de 29.6 à 30.9 étudiants par ETP. Bien qu'un laps de temps de trois ans soit trop court pour tirer des conclusions (les données 2011 n'étant pas encore disponibles au moment de l'élaboration de ce rapport), on peut s'interroger sur cette évolution. Une des raisons principales est la forte augmentation du nombre d'étudiants, surtout entre 2009 et 2010 (+473 étudiants, soit +4.1%). Par ailleurs, il faut noter qu'il y a toujours un décalage important entre le constat de l'augmentation du nombre d'étudiants et le recrutement de personnel enseignant. D'autres explications d'ordre technique sont aussi plausibles. En effet, mis à part la difficulté de tenir compte dans ce taux des échanges entre l'UNIL et d'autres institutions, on peut noter que la méthode de calcul, basée sur la comptabilité analytique, est sensible également à des échanges entre les facultés (notamment de personnel enseignant) car le taux d'encadrement global pour l'UNIL est calculé comme une moyenne pondérée. Enfin, il faut aussi souligner la difficulté d'évaluer les ETP de personnel clinique consacré à l'enseignement, ce qui influence sensiblement le dénominateur du ratio et rend donc difficile une analyse de l'évolution du taux d'encadrement. Tous ces éléments conduisent à encourager une réflexion conjointe UNIL-DGES sur la meilleure manière d'appréhender à l'avenir la question de l'encadrement des étudiants au sein de l'UNIL.

Concernant les deux derniers indicateurs retenus, ils ne sont pas des indicateurs du même ordre que les deux premiers. Il est ainsi difficile de faire le lien entre la création du Centre en études genre et de l'Institut des sciences du sport et le taux d'encadrement global de l'UNIL.

Fiche 10 : Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les enseignements en sciences sociales

Indicateur(s) :

- Nombre de cours et TP « Sciences naturelles » de niveau Bachelor intégrés au programme des cours des facultés de sciences humaines
- Nombre d'étudiants inscrits dans les modules au niveau du Bachelor et ayant validé les crédits liés à ces modules
- Nombre de personnes figurant dans le « fichier » des enseignants de l'interdisciplinarité
- Nombre de collaborations interdisciplinaires inventoriées

Données :

	2007-2008	2009	2010
Nombre de cours et TP « Sciences naturelles » de niveau Bachelor intégrés au programme des cours des facultés de sciences humaines	Pas disponible	4 en automne 2009 et 2 au printemps 2010	6 modules (cours+séminaire)
Nombre d'étudiants inscrits dans les modules au niveau du Bachelor et ayant validé les crédits liés à ces modules	Pas disponible	189 inscrits et 119 attestations	199 inscrits et 143 attestations
Nombre de personnes figurant dans le « fichier » des enseignants de l'interdisciplinarité	Pas disponible	Pas disponible	131
Nombre de collaborations interdisciplinaires inventoriées	Pas disponible	Pas disponible	A partir de 2011

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

Après les remaniements liés à la mise en place du projet « Sciences, vie et société » (ou projet triangulaire UNIL-EPFL-UNIGE), l'UNIL a vu évoluer son identité qui s'est resserrée sur les champs disciplinaires touchant à l'étude de l'être humain et du vivant placés dans leur environnement. De ce fait, l'entrecroisement des savoirs a acquis une importance majeure, ce qui s'est traduit au niveau de son organisation par la création des nouvelles facultés à l'intersection entre les sciences naturelles et les sciences humaines (Faculté de Biologie et de Médecine, par exemple). Mais aussi, cet entrecroisement des savoirs est envisagé au niveau des cursus, l'objectif étant de proposer aux étudiants en sciences humaines la possibilité de suivre des enseignements en sciences naturelles.

Le programme appelé « (Sciences)² » a ainsi été mis en place sous la responsabilité administrative du Collège des sciences. Il repose sur deux piliers. Le premier, ayant démarré en 2009, consiste à offrir au niveau du Bachelor des modules en sciences naturelles par des enseignants de l'UNIL et de l'EPFL. Le second pilier appelé « Binômes » a pour but de favoriser les rencontres entre enseignants des sciences humaines et des enseignants des sciences naturelles, des sciences de la vie, des sciences de l'ingénieur et des sciences de base. Il s'agit de créer une équipe d'enseignants interdisciplinaires intéressés à collaborer, notamment en faisant des contributions conjointes lors des séminaires au niveau Master. Cette deuxième partie du projet a été mise en œuvre pendant l'année 2010.

Appréciation :

Les indicateurs concernant cet objectif ne sont pas encore tous renseignés mais on observe que l'UNIL a enrichi son offre de modules en « sciences naturelles » et que le nombre d'étudiants qui suit ces modules est en hausse ainsi que celui des attestations obtenues par ceux-ci. Il est néanmoins difficile d'apprécier si cette offre est suffisante car l'UNIL n'avait pas fixé les buts à atteindre en termes de nombre de modules à créer et de volume d'étudiants visés.

Concernant la participation des enseignants à l'équipe interdisciplinaire, 131 enseignants ont manifesté leur intérêt pour des collaborations, ce qui est un chiffre important pour permettre des échanges de qualité. Ces collaborations étaient toutefois encore inexistantes au moment de la rédaction de ce rapport mais devraient se mettre en place à partir de 2012.

Appréciation globale des objectifs de la mission d'enseignement (axe 1)

Parmi les neuf objectifs qui ont été définis par le Conseil d'Etat pour la mission d'enseignement de l'UNIL, sept ont fait l'objet d'une appréciation dans ce rapport (fiches 1, 2, 3, 4, 29, 5 et 7). Deux autres objectifs, issus des axes définis par l'UNIL (fiches 3.2 et 10), permettent de compléter l'appréciation globale de cette mission.

Pendant la période considérée, des pas importants ont été faits en matière d'enseignement. Si l'achèvement des dernières étapes de la mise en œuvre de la réforme de Bologne faisait partie des objectifs, il s'agissait aussi d'affiner des éléments de réforme introduits en grande partie avec « Bologne ». Ainsi, en parallèle de la restructuration des études sous la forme « Bachelor-Master », les cursus ont subi également d'autres changements importants.

Tout d'abord, la mobilité verticale, c'est-à-dire le changement de haute école entre Bachelor et Master, fonctionne manifestement bien à l'UNIL. Le nombre de personnes, titulaires d'un Bachelor d'une autre haute école suisse ou étrangère, inscrites dans des programmes de Master de l'UNIL est remarquable. Ainsi, un but central de Bologne est clairement atteint. Des étapes importantes ont également été franchies afin de promouvoir ce type de mobilité entre différents types de hautes écoles. Les efforts pour augmenter la perméabilité entre HEP, HES et UNIL – visibles par exemple dans les programmes de Master communs – commencent à porter leurs fruits. Autre mesure novatrice, les cursus au niveau Master ont été flexibilisés afin d'offrir la possibilité de les suivre à temps partiel.

Des avancées importantes ont également été accomplies en matière de qualité. Ainsi, le concept qualité de l'UNIL a non seulement été très apprécié par l'OAQ, mais son application a aussi été généralisée aux enseignements de l'UNIL. Les très nombreuses évaluations des enseignements par les étudiants montrent d'ailleurs la grande satisfaction de ces derniers. Le marché de l'emploi semble également être plutôt satisfait des diplômés puisque ceux-ci trouvent en très grande partie un emploi qui demande un titre universitaire.

Ne se contentant pas de ces succès réjouissants, l'UNIL a poursuivi ses efforts d'amélioration des conditions d'études tout au long de la période concernée. Si l'offre de formation pédagogique aux enseignants ainsi que les sommes mises à disposition de projets d'innovation pédagogique continuent à susciter de l'intérêt, les efforts importants visant à améliorer les taux d'encadrement n'ont pas encore eu l'effet souhaité puisque les taux d'encadrement sont restés plutôt stables étant donné l'augmentation importante du nombre d'étudiants.

Axe 2 : Objectifs pour la mission de la recherche

Fiche 11 : Mettre en place de manière progressive la 3^{ème} étape de la réforme de Bologne

Indicateur(s) :

- Nombre de programmes doctoraux CUSO et répartition disciplinaire
- Nombre de programmes ProDoc et répartition disciplinaire
- (Liste des ateliers de formation pédagogique)

Données :

- *Nombre de programmes doctoraux CUSO et répartition disciplinaire*

Domaine ⁶	No. doctorants 2008	No. doctorants 2009	No. doctorants 2010	No. progr. CUSO 2008	No. progr. CUSO 2009	No. progr. CUSO 2010
FTSR (théol...)	24	30	30	1	1	1
Droit	142	131	137	-	-	-
ESC (crim...)	74	74	80	-	-	-
Lettres	354	343	340	3	4	4
Sc. Politiques	50	73	84	1	1	1
Sc. Sociales	87	104	124	2	3	3
Psychologie	71	76	81	-	-	1
Sc. du sport	13	16	14	-	-	-
HEC	139	145	149	1	-	-
Sciences	5	4	3	-	1	2
Biologie	355	368	393	3	2	1
Médecine	219	233	239	1	-	-
GSE	100	125	133	3	2	3
Total	1'633	1'722	1'806	15	14	16

- Depuis 2010, la CUSO propose également des enseignements transversaux, appelés « Développement des compétences génériques ».
- Six nouveaux programmes doctoraux CUSO sont créés en 2011.
- *Nombre d'octrois de programmes ProDoc dans lesquels l'UNIL est impliquée et répartition disciplinaire*

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Sc. humaines et sociales	1	2	7	3	2
Math., sc. nat. et de l'ingénieur	0	-	2	0	0
Biologie et médecine	1	-	1	4	1
Total	2	2	10	7	3

- Le programme ProDoc s'arrête avec la dernière mise au concours ProDoc en 2011. Dans le cadre des messages sur la formation, la recherche et l'innovation 2012 et 2013-2016, la CRUS a demandé des nouveaux financements, situés à CHF 6 millions annuels, pour des programmes doctoraux gérés par les universités elles-mêmes.
- En 2010, l'UNIL estime offrir un programme doctoral à environ la moitié des doctorants.

Sources : UNIL (2011 ; 2011a) ; www.snf.ch ; www.cuso.ch.

Contexte :

Le Communiqué de Bergen (2005) définit davantage les composantes de la réforme doctorale (3^{ème} étape de la réforme de Bologne). A part la création de programmes doctoraux structurés, davantage de transparence dans l'encadrement et l'évaluation des doctorants ainsi qu'une formation interdisciplinaire et l'acquisition de « compétences transférables » en font partie. La Direction vise à terme à offrir un encadrement doctoral à tous les doctorants de l'UNIL, sans en faire une contrainte.

⁶ Le choix des groupes disciplinaires est identique à celui adopté par l'Annuaire statistique de l'UNIL.

Appréciation :

A l'instar du nombre de doctorants croissant, le nombre des programmes doctoraux CUSO augmente également. Une grande partie des domaines disciplinaires possèdent une ou plusieurs offres de formation doctorale. Les exceptions existent par exemple dans les sciences criminelles et les sciences du sport. Si les financements demandés par la CRUS étaient obtenus, des lacunes dans certaines disciplines pourraient éventuellement être comblées de manière plus ciblée qu'à travers le programme ProDoc.

A noter que sur la part des montants reçus de la CUS pour les programmes doctoraux, CHF 1 mio est versé à la CUSO. Le reste, ainsi que d'autres montants complémentaires, demeurent à disposition de l'UNIL pour des thématiques qui n'entrent pas dans celles soutenues par la CUSO.

La mise en place de la 3^{ème} étape de Bologne est respectée dans la mesure où des programmes doctoraux existent. A travers l'offre de cours transversaux par la CUSO, l'acquisition de compétences transférables est tout à fait possible et un deuxième objectif de la 3^{ème} étape de Bologne est donc également atteint. Il reste l'objectif d'une plus grande transparence dans l'encadrement et l'évaluation des doctorants. Des mesures dans ce sens ne sont pas encore visibles sur la base des données disponibles.

Fiche 12 : S'assurer que tous les assistants sont candidats au doctorat et qu'ils disposent d'un projet de thèse avalisé un an après leur engagement

Indicateur(s) :

- Moyens réalloués pour des postes d'assistants, par faculté
- Nombre de doctorants ayant suivi des ateliers de formation pédagogique

Données :

- Voir fiche 11 pour nombre de doctorants.
- Voir fiche 7 pour les moyens alloués aux assistants.
- *Nombre de doctorants ayant suivi des ateliers de formation pédagogique.*

Année	2008	2009	2010
	60	59	54

Sources : UNIL (2009 ; 2010 ; 2011).

Contexte :

Un certain nombre d'assistants ne s'inscrivaient jamais au doctorat ou mettaient beaucoup de temps pour le faire. Par conséquent, les projets de thèse n'étaient pas terminés pendant la durée maximale de l'assistantat, voire ils étaient abandonnés en cours de route. Par ailleurs, certains candidats au doctorat se retrouvaient dans des situations financières très précaires, une fois que leur mandat d'assistantat était terminé, et les résultats de recherche peinaient à aboutir.

Appréciation :

Les données disponibles témoignent d'une amélioration des conditions de cadre des doctorants ainsi que de leur formation pédagogique.

Cependant, le manque de données formelles sur les assistants et leurs projets de thèse un an après leur engagement occulte un aspect central dans l'avancement des projets de recherche des doctorants. Par conséquent, il n'est pas possible de savoir dans quelle mesure il y a besoin d'action. Toutefois, les informations reçues de la part de la Direction indiquent que la très vaste majorité des assistant-e-s disposent, au moment du renouvellement de leur 1^{er} contrat, à la fois d'un directeur de thèse et d'un projet validé. La grande variété qui existe en matière de réalisation de la thèse d'une faculté à l'autre fait qu'un indicateur unique et transversal ne serait, ici, pas pertinent dans toutes les facultés.

Fiche 13 : Promouvoir les carrières académiques, en particulier féminines, en soutenant des trajectoires non-linéaires dans les professions de la recherche et encourageant la relève lausannoise à l'UNIL et/ou dans d'autres universités

Indicateur(s) :

- Nombre de femmes nommées à des fonctions professorales (prof. Ordinaire, associé ou assistant)
- Capacité d'accueil de la petite enfance ; ressources mises à disposition par la Direction
- Maintien des postes « de relève » (professeurs assistants et maîtres assistants)

Données :

- *Nombre de femmes nommées à des fonctions professorales*

Fonction/Année	2007	2008	2009	2010	2007-2010
Prof. ordinaires	8	17	22	37	84
dont femmes	3 (37.5%)	3 (17.6%)	4 (18.2%)	6 (16.2%)	16 (19%)
Prof. associés	10	12	16	20	58
dont femmes	2 (20.0%)	2 (16.7%)	6 (37.5%)	4 (20.0%)	14 (24.1%)
Prof. assistants	6	17	10	12	45
dont femmes	2 (33.3%)	8 (47.1%)	5 (50.0%)	2 (16.7%)	17 (37.8%)
Total	24	46	48	69	187
dont femmes	7 (29.2%)	13 (28.3%)	15 (31.3%)	12 (17.4%)	47 (25.1%)

- *Capacité d'accueil de la petite enfance*

Année	2008	2009	2010
	69	106	116

- Petit guide pour le recrutement de nouveaux enseignants.
- 200 enfants restent inscrits sur la liste d'attente. Des nouvelles augmentations des capacités d'accueil sont planifiées par les Directions de l'UNIL et de l'EPFL.

- *Postes de relève*

Année	2008	2009	2010	2011
Maîtres assistants (MA)	54	55	59	62
Professeurs assistants	18	20	16	12
Professeurs boursiers ⁷	24	21	20	15
PAST en PTC	24	32	32	31
Total prof. assistants (sans MA)	66	73	68	58

PAST PTC = Professeur-assistant en prétitularisation conditionnelle

Sources : UNIL (2008a ; 2008b ; 2009 ; 2009a ; 2010 ; 2010a ; 2011 ; 2011b)

Contexte :

A l'instar de toutes les hautes écoles suisses, les femmes sont clairement sous-représentées dans les postes académiques, en particulier au niveau professoral. Le plan stratégique prévoit qu'au minimum 25% des nominations de professeurs doivent être faites en faveur de femmes.

Appréciation :

Les développements en termes de recrutements de femmes et de capacité d'accueil de la petite enfance, ainsi que les recommandations en matière de recrutement vont clairement dans la direction souhaitée. Avec un taux de 25.1%, l'objectif du plan stratégique en termes de nominations de femmes aux postes de professeurs est atteint sur l'ensemble de la période considérée et tous niveaux professoraux confondus. Cependant, il faut souligner que le nombre de femmes recrutées aux postes professoraux diminue en fonction de la hiérarchie de ceux-ci. Ainsi, elles sont nettement moins fortement représentées parmi les nouveaux professeurs ordinaires que parmi les nouveaux professeurs assistants. Les années à venir montreront si cette dissymétrie est corrigée avec le temps ou s'il s'agit d'une tendance plus lourde. Malgré le fait que la capacité d'accueil de la petite enfance ait été augmentée de manière significative, elle reste insatisfaisante. Il est positif que la Direction poursuive ses efforts dans ce domaine.

Le nombre de postes de relève est stable dans son ensemble. Les légères fluctuations sont notamment dues au nombre variant de professeurs boursiers. La tendance va vers un nombre croissant de postes de maîtres-assistants et de professeurs assistants en prétitularisation

⁷ Fonds national, Fondation de Famille Sandoz et autres financements.

conditionnelle. En ce qui concerne l'accent mis sur ces derniers, il s'agit d'une tendance positive parce qu'elle aide à poser des jalons d'une carrière professionnelle plus tôt.

Appréciation globale des objectifs de la mission de la recherche (axe 2)

Parmi les sept objectifs qui ont été définis par le Conseil d'Etat pour la mission de recherche de l'UNIL, trois ont fait l'objet d'une appréciation dans ce rapport (fiches 11, 12 et 13).

Les trois objectifs évalués s'inscrivent tous dans la problématique de la relève académique. Deux objectifs s'intéressent plus particulièrement au doctorat. Le nombre de plus en plus élevé de programmes doctoraux CUSO témoigne de l'importance croissante attribuée à la réforme du doctorat par l'UNIL. Entre autres, ces programmes permettent l'acquisition de compétences transférables, un objectif qui est mentionné dans le cadre de « Bologne » et la réforme du 3^e cycle. Pour la suite, il sera important de mettre l'accent sur deux autres objectifs de « Bologne », c'est-à-dire la transparence dans l'encadrement et l'évaluation des doctorants. Enfin, les données disponibles ne permettaient pas à la DGES de vérifier si tous les assistants disposaient d'un projet de thèse un an après leur engagement. Un suivi administratif systématique des doctorants pourrait amener des changements positifs dans le déroulement des doctorats.

Finalement, les développements en termes de recrutements de femmes et de capacité d'accueil de la petite enfance, ainsi que les recommandations en matière de recrutement vont clairement dans la direction souhaitée. Cependant, il faut souligner que le nombre de femmes recrutées aux postes professoraux diminue en fonction de la hiérarchie de ceux-ci. Les années à venir montreront si cette dissymétrie est corrigée avec le temps ou s'il s'agit d'une tendance plus lourde. Enfin, malgré le fait que la capacité d'accueil de la petite enfance ait été augmentée de manière significative, elle reste insatisfaisante. Il est positif que la Direction poursuive ses efforts dans ce domaine.

Axe 3 : Objectifs pour la mission de service

Fiche 19 : Généraliser les manifestations publiques en faveur de la vulgarisation des activités scientifiques

Indicateur(s) :

- Réalisation des trois étapes du plan manifestation et intégration dans le plan de communication
 - Nombre des manifestations ou actions, et variété des publics touchés
 - Mobilisation des membres de l'UNIL dans la réalisation des actions grand public
-

Données :

- 4 à 6 conférences sont organisées chaque année sur une thématique d'actualité dans le cadre des « Cours publics ». En 2010, profitant du Sommet sur la francophonie, deux soirées-conférences ouvertes au grand public ont été organisées sur le thème de la francophonie à l'heure de la mondialisation.
- Depuis 2006, organisation du week-end portes ouvertes au grand public, « les Mystères de l'UNIL » : en 2010, 6'000 visiteurs (soit 36'000 visiteurs sur la période 2007-2010), 51 classes d'écoles reçues, plus de 300 personnes mobilisées (étudiants, enseignants et collaborateurs).
- Laboratoire public « L'Epreuve » : en 2010, 7'130 personnes ont bénéficié des prestations, (5'252 en 2009), 476 ateliers ont été organisés pour un total de 5'430 participants (dont 3'500 écoliers et gymnasiens, soit 1'270 de plus qu'en 2009).

De plus, l'UNIL organise ou prend part à d'autres événements comme la foire nationale de l'agriculture et de l'alimentation de St-Gall (2008), l'organisation de la lecture du procès d'Oscar Wilde dans la grande salle d'audience du tribunal de Montbenon (2008) ou l'hommage rendu aux photographies de Rodolphe Archibald en collaboration avec le musée de l'Elysée par l'exposition intitulée « Le Théâtre du Crime » (2009).

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

Avec cet objectif l'UNIL veut se doter d'une vision globale et d'une meilleure coordination entre les services compétents dans les manifestations de vulgarisation des activités de l'UNIL. Il s'agit de consolider les actions déjà existantes, d'en développer des nouvelles, tout en veillant à les démarquer par leur qualité intrinsèque et leur rigueur scientifique ainsi que d'éviter les surcharges des services qui assurent les aspects logistiques de ces manifestations. Pour atteindre cet objectif, l'UNIL a créé en 2009 une « cellule événements » animée par le Secrétaire général et constituée des responsables d'Unicom, d'Unibat et de l'Interface « Sciences- Société ».

Appréciation :

Il est difficile de faire une appréciation pour le premier indicateur car les documents fournis ne contiennent pas d'informations sur les trois étapes du plan manifestation, ni sur leur intégration au plan de communication. Leur niveau d'implémentation n'est pas non plus commenté. Cependant, la création de la « cellule événements » est certainement un des éléments clé de la réussite du plan manifestations » et de la mise en place de la coordination nécessaire entre les différents services en charge des manifestations et de la communication.

Le nombre de manifestations et la mobilisation des membres de l'UNIL sont conséquents. L'accueil des manifestations auprès du public semble très favorable comme le prouve la participation croissante aux Mystères de l'UNIL et aux ateliers et animations du laboratoire « L'épreuve ». La diversité de ces manifestations permet de toucher un public très varié.

On peut donc considérer que l'UNIL a atteint cet objectif au regard des deux derniers indicateurs : le premier pouvant pas faire l'objet d'une appréciation. Pour mieux se rendre compte des efforts que l'UNIL fait dans ce domaine, il serait judicieux d'établir un benchmark avec les activités d'autres universités suisses.

Fiche 22 : Encourager la politique de fidélisation des anciens étudiants

Indicateur(s) :

- Créer des réseaux d'alumni dans la sphère des Facultés et réalisation d'outils de support à leur création et animation

Données :

- A ce jour, plusieurs Facultés et autres entités disposent d'une structure de type alumni.
- Le projet de la Direction vise à développer une politique générale et un support technique et administratif pour les différentes initiatives. En octobre 2008, la Commission consultative de la Direction sur la Communication (Ccom), composée par des représentants des Facultés, services et association des étudiants, a réalisé un sondage pour définir les besoins. Les résultats ont mis en évidence, d'une part, que l'intérêt existe et, d'autre part, que celui-ci est multiple. Une collecte plus systématique d'informations relatives à l'appréciation des cursus, aux possibilités de mobilité et à leur valeur pour les débouchés serait appréciée par les différents acteurs consultés (étudiants avancés, anciens étudiants, membres de la Ccom). En outre, une politique alumni de l'UNIL représenterait un soutien bienvenu aux activités des associations déjà existantes.
- En 2009, la Ccom a soumis à la Direction un rapport qui propose le développement d'un projet alumni. A cette fin, un vice-recteur est désigné comme porteur du projet et un chef de projet est engagé à 50%. En 2010, une étude est menée pour choisir un outil informatique approprié. Par la suite, un outil spécialement conçu pour l'animation de communautés, qui a déjà fait ses preuves aux Universités de Genève et de Zurich, est acquis.
- Le projet « Plateforme Alumnil », dotée d'un 1.5 EPT, a été lancé.

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

Consciente du faible ancrage de la culture alumni à l'UNIL et du potentiel qu'implique celle-ci entre autres en termes de capital sympathie, la Direction de l'UNIL a initié en 2008 un processus qui examine de manière plus approfondie les intérêts, les possibilités et les outils de développement de réseaux alumni.

Appréciation :

Après des analyses approfondies des besoins et outils de développement adaptés, le projet « plateforme Alumnil » est lancé en 2011. Comme plusieurs Facultés et autres entités disposent déjà d'une structure de type alumni, cette manière de procéder était sûrement judicieuse, car elle devrait permettre de construire un projet qui prend en compte les développements déjà effectués.

Fiche 23 : Développer une stratégie institutionnelle en faveur de la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie, diversifiée selon les aires de spécialisation de l'Université

Indicateur(s) :

- Nombre de nouveaux programmes initiés par les Facultés de l'UNIL
- Nombre de jours/participants
- Nombre de formations certifiantes
- Chiffre d'affaires de la fondation

Données :

	2007	2008	2009	2010	2011
Nouveaux programmes		2 DAS et 2 CAS	1 CAS	3 DAS et 6 CAS	2 MAS et 1 DAS
Nombre de jours/participants	20'803	17'729	23'539	24'502	16'830
Nombre de MAS (masters)	12	15	13	15	17
Nombre de DAS (diplômes)	1	4	4	6	7
Nombre de CAS (certificats)	15	20	17	23	23
Nombre de participants MAS	226	306	319	273	237
Nombre de participants DAS	23	75	65	111	92
Nombre de participants CAS	373	447	269	389	387
Chiffre d'Affaires de la fondation	2'377'891	3'288'637	1'605'439	3'611'733	4'005'100

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2012)

Contexte :

Jusqu'à fin 2008 les activités de formation continue de l'UNIL étaient gérées par le Centre de formation continue (CeFC). Depuis janvier 2009 ces activités ont été reprises par la nouvelle Fondation pour la formation continue universitaire UNIL-EPFL (FCUE).

Entre 2010 et 2011, des changements importants ont eu lieu dans l'organisation de la FCUE, aussi bien à l'interne (nouveau directeur opérationnel) qu'à l'externe. De nouvelles bases stratégiques et opérationnelles dans la gestion des programmes ont été définies de manière à rendre plus transparent le contenu des prestations et à expliciter les responsabilités partagées entre la Fondation et les programmes. De même, la FCUE s'est dotée d'un nouveau logo, d'un site internet et de nouveaux locaux dans le Quartier de l'Innovation de l'EPFL.

Appréciation :

Depuis 2009, l'activité de la FCUE a été marquée par une progression importante de l'offre des formations certifiantes du type CAS et DAS pour l'UNIL (12 nouveaux programmes). Au total, la FCUE propose en 2011 47 programmes certifiants. En plus de ces formations, 26 formations courtes sont proposées, mais le choix a été fait depuis 2008 de diminuer le nombre de celles-ci (principalement séminaires et conférences) au profit d'un renforcement des formations plus longues et certifiantes. Ce choix était guidé par un souci de garantir une qualité suffisante de l'enseignement délivré dans ces formations.

La progression est aussi significative en termes de participants dont le nombre est passé de 653 en 2009 à 773 en 2010 (+18%) et à 721 en 2011, toutes formations certifiantes confondues. La diminution constatée en 2011 par rapport à 2010 vient du fait qu'un certain nombre de formations biannuelles n'ont pas eu lieu en 2011. Par type de formation, on observe une diminution de la participation aux formations de plus longue durée, les MAS (formations entre 60 et 180 crédits ECTS), et une forte augmentation pour les DAS et CAS (entre 10 et 59 ECTS). De ce fait, le volume d'activité en termes de jours/participants augmente beaucoup moins vite que la participation, voire diminue entre 2010 et 2011. Il faudra donc observer l'évolution des participants aux MAS les années à venir afin de vérifier si la baisse constatée en 2010 et 2011 est exceptionnelle ou symptomatique d'un changement que ce soit au niveau de la demande (préférence par des formations de plus courte durée), au niveau de l'attractivité des programmes, ou les deux.

En termes financiers, le changement de statut en 2008 a eu des implications comptables qui rendent difficile l'analyse du chiffre d'affaires depuis 2007 (finances d'inscriptions facturées pour les formations UNIL). On observe néanmoins qu'après l'exercice 2009 où le chiffre d'affaires s'était réduit de moitié,

en 2010 il a plus que doublé (plus de CHF 2 mios) et en 2011 il a encore progressé (+CHF 0.4 mios), montrant le succès de cette réorganisation..

Au regard de l'évolution de l'ensemble de ces indicateurs en 2010, on peut considérer que la réorganisation de la formation continue, avec la création de la FCUE, commence à porter ses fruits et devrait permettre à l'UNIL de développer une stratégie institutionnelle en adéquation avec ses objectifs.

Fiche 24 : Offrir des places d'apprentissage dans les différentes activités de l'UNIL

Indicateur(s) :

- Nombre d'apprentis et taux de progression
- Taux de réussite des apprentissages

Données :

	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de places	29	31	32	29	28
Taux de progression		7%	3%	-9.5%	-3.4%
Apprentis ayant fini avec succès	8	7	9	14	10
Taux de réussite	100%	80%	90%	80%	90%

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011 ; 2012)

Contexte :

Selon l'extrait de l'EMPD « Le Conseil d'Etat entend que l'Université renforce son rôle d'institution formatrice également en ce qui concerne les jeunes en formation. Le canton de Vaud manque de places d'apprentissage et l'Université de Lausanne, du fait des multiples métiers qu'elle incorpore dans l'ensemble de ses activités, peut contribuer à y remédier ».

Pour atteindre cet objectif, l'UNIL a désigné un conseiller RH responsable des apprentis au Service RH et fait recours aux conseils des autres conseillers RH ainsi qu'à la cellule de gestion des apprentis du SPEV.

Les places d'apprentissages sont offertes dans différents métiers dans des domaines variés tels que l'administration, les techniques de laboratoires, le gardiennage des animaux, le graphisme, l'informatique, l'information documentaire, etc.

Appréciation :

Le nombre d'apprentis est resté stable sur la période 2007-2011. On peut s'interroger si 30 apprentis est un chiffre qui fait écho par rapport à la taille de l'institution (789 ETP de personnel administratif et technique, soit 26.3 ETP pour un apprenti⁸) et à la diversité des métiers. En même temps, l'UNIL vise à donner une formation professionnelle de haute qualité, ce qui limite le nombre de places d'apprentissage. Par ailleurs, il est difficile d'apprécier ce score, car des objectifs chiffrés à atteindre n'ont pas été fixés et des données de référence pour d'autres universités ou HES ne sont pas disponibles non plus. L'UNIL a néanmoins l'intention de continuer d'augmenter le nombre de places d'apprentissage pour les années à venir par la mise en place d'une collaboration plus étroite avec les services et facultés.

Concernant le taux de réussite, il a diminué entre 2009 et 2010, puis augmenté entre 2010 et 2011.. Ce taux reste néanmoins assez proche de celui constaté en 2010 pour l'ensemble des apprentis de l'Etat de Vaud (79.14% selon le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil, EMPD 438).

En résumé, l'UNIL offre des places d'apprentissage de qualité et dont le nombre devrait augmenter les prochaines années. Mais pour que cet objectif puisse être mieux apprécié à l'avenir, il faudrait fixer un but chiffré à atteindre, calculé en fonction du nombre d'ETP de personnel administratif et technique ou en fonction d'autres critères. Des données de références comparables seraient également utiles.

⁸ A titre de référence, à l'Etat de Vaud la proportion est de 7.7 ETP pour un apprenti (rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil, EPMD 438), mais les données ne sont pas toujours comparables étant donné la diversité des métiers et des services concernés.

Fiche 26 : Renforcer les relais avec les gymnases

Indicateur(s) :

- Nombre d'événements
- Nombre de participants
- Nombre de réunions du groupe de travail et nombre de membres associés

Données :

- 1^{ère} édition du « Forum Gymnases-Universités » les 12-13 novembre 2009 sur le thème de la « Controverse » : 100 participants dont la moitié en provenance des Gymnases du canton.
- Co-production de la pièce de théâtre « Demain les chats : un spectacle sur la chute de l'Empire humain », avec une promotion spéciale auprès des gymnases.
- Activités dans le cadre du laboratoire l'Epreuve :

	2008	2009	2010
Nombre ateliers	76	73	Pas renseigné
Travaux de maturité	10	5	Pas renseigné
Projets spéciaux	1	1	Pas proposés
Formations de professeurs (HEP et gymnase de la Broye)		2	Pas renseigné
Nombre participants aux ateliers	1'120	1'020	1'450
Nombre participants travaux maturité	14	9	12
Nombre participants projets spéciaux	15	12	Pas proposés
Nombre participants formations de professeurs		23	58
Nombre de réunions groupes de travail	3	2	Pas proposés
Nombre de membres associés au groupe de travail		10	Pas proposés

Concernant les activités du laboratoire « l'Epreuve », de nouveaux ateliers sont proposés chaque année, ce qui permet d'élargir les thématiques traitées aussi bien en sciences naturelles (par exemple génétique, neurosciences ou comportement animal) qu'en sciences humaines (analyse de films).

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

Le renforcement des contacts entre l'UNIL et les gymnases doit faciliter l'accès à l'Université des jeunes qui terminent leurs études gymnasiales mais aussi permettre de nouer des liens entre les enseignants de l'UNIL et ceux des gymnases. C'est ce deuxième aspect qui est traité dans cet objectif qui vise à faire en sorte que l'UNIL devienne un lieu de réflexion avec les enseignants du secondaire sur les enjeux intellectuels, politiques et sociaux liés à la transmission des connaissances.

En 2007, lors de la rencontre annuelle avec les directeurs de gymnases, la Direction de l'UNIL avait exprimé son souhait de renforcer les liens entre les enseignants du secondaire II et ceux de l'Université. Ainsi, il avait été décidé d'organiser un « Forum Gymnases-Universités » sur deux jours. La première édition a eu lieu en 2009 sur le thème de la « Controverse ». Malgré l'évaluation très positive de la première édition, la deuxième édition de ce Forum, prévue pour mars 2011, n'a pas eu lieu en raison du nombre insuffisant d'inscriptions. Une des raisons de cet échec est que ce Forum n'est pas reconnu comme de la formation continue pour les enseignants du secondaire. Il n'y aura probablement pas d'autres éditions.

Appréciation :

Pour les ateliers de l'Epreuve, on observe une hausse du nombre d'événements et de participants, surtout en 2010. Le rôle de ce laboratoire dans la formation des professeurs et futurs professeurs (étudiants de la HEP) semble aussi trouver un succès grandissant. Il est regrettable que le Forum Gymnases-Université soit abandonné par manque d'écho auprès des enseignants du secondaire. La Direction a toutefois indiqué que cette démarche serait reprise, de concert avec les Directions des Gymnases, sous des modalités nouvelles à définir.

Ces actions auprès des enseignants des gymnases font partie d'un ensemble de relations UNIL-Gymnases dans lequel il faut aussi inclure les mesures que l'UNIL met en place pour faire connaître ses filières de formation auprès des gymnasiens (journées des gymnasiens, participation à des salons

étudiants, journée des Masters, etc.). Ces mesures font partie d'un deuxième objectif qui ne fait pas l'objet de cette évaluation.

Appréciation globale des objectifs de la mission de service (axe 3)

Parmi les six objectifs qui ont été définis par le Conseil d'Etat pour la mission de service de l'UNIL, quatre ont fait l'objet d'une appréciation dans ce rapport (fiches 19, 22, 23 et 24). Un cinquième objectif issu des axes définis par l'UNIL (fiche 26) permet de compléter l'appréciation globale de cette mission.

Concernant la réalisation de ces objectifs, les éléments présentés permettent de faire le constat de l'engagement de la Direction dans la promotion de cette mission de l'UNIL. Ainsi, au delà de sa position clé dans le paysage de l'enseignement supérieur suisse, l'UNIL renforce par cette mission les liens qu'elle tisse avec la société. En témoigne le succès des manifestations grand public tel que « les Mystères de l'UNIL » et des activités du laboratoire public « L'éprouvette » auprès des écoliers et des gymnasiens. Le nombre croissant de participants à ces manifestations est le résultat d'une réelle volonté de l'UNIL de faire connaître ses activités et vulgariser ses savoirs auprès de la société en général et des gymnases et des jeunes gymnasiens en particulier.

L'offre de places d'apprentissage constitue également un levier par lequel l'UNIL affirme son rôle d'institution de formation en ce qui concerne aussi les jeunes vaudois. Elle est de ce fait encouragée à augmenter encore le nombre de places proposées tout en gardant la qualité de leur encadrement.

On peut aussi noter les efforts entrepris pour réorganiser et développer conjointement avec l'EPFL une offre de formation continue riche et de qualité grâce à la création, en 2008, de la Fondation pour la formation continue universitaire. L'évolution de l'activité de cette fondation entre 2009 et 2010 montre que cette réorganisation commence à porter ses fruits.

Enfin, le projet « plateforme Alumnil » a pu démarrer en 2011. Il permettra de faciliter la mise en place d'une communauté d'étudiants anciens et nouveaux et de ce fait d'ancrer l'UNIL dans des réseaux sociaux et économiques, bien au delà des réseaux académiques.

Quant aux indicateurs et aux critères permettant l'appréciation des objectifs établis pour cette mission, on peut noter que la définition par l'UNIL des buts à atteindre et la mise en perspective des résultats obtenus avec des données semblables pour d'autres universités suisses aurait permis d'enrichir l'appréciation qui est présentée dans ce rapport. Des données de coûts n'étant pas disponibles non plus, une analyse sur cette dimension n'a pas pu être réalisée.

Tenant compte de ces éléments, l'appréciation globale sur l'avancement de l'UNIL dans cette mission depuis 2007 est très positive.

Axe 4 : Objectifs pour la politique institutionnelle

Fiche 27 : Achever l'intégration du domaine de la médecine et des sciences du vivant, en particulier en termes de localisation

Indicateur(s) :

- Selon calendrier de réalisation
-

Données :

- Le 15 juillet 2008, l'Etat de Vaud a acquis les bâtiments propriété de l'ISREC à Epalinges, au profit essentiellement d'unités de recherche en immunologie dépendant de l'UNIL et du CHUV, mais aussi de Services cantonaux déjà présents sur le site et nécessitant des extensions.
- L'UNIL a acquis l'ensemble du matériel d'exploitation de l'animalerie de l'ISREC pour 3 millions de francs pris sur ses disponibilités.
- L'UNIL et le CHUV ont repris 800m² libérés au Bugnon 27 suite au départ du centre de transfusion sanguine de la Croix-Rouge.
- Au début de 2010, le Grand Conseil a accepté une demande de crédits – formulée par le DSAS en collaboration avec l'UNIL et le CHUV – d'environ 30 millions pour la réorganisation des laboratoires de recherche touchant la Cité hospitalière et Epalinges.
- En janvier 2010, le Conseil d'Etat a décidé l'octroi d'un crédit d'étude pour le réaménagement du bâtiment Amphipôle.
- Les bâtiments rénovés du Bugnon 7-9 ont été inaugurés en janvier 2010.

Sources : UNIL (2010 ; 2011)

Contexte :

Le changement de profil disciplinaire que l'Université a initié avec la renonciation aux mathématiques, à la physique et à la chimie ainsi qu'avec la création de deux nouvelles Facultés (Faculté de biologie et de médecine, Faculté des géosciences et environnement) implique également des changements importants en termes d'immobilier. Cet objectif est dédié à la mise en œuvre des différentes démarches immobilières dans le domaine de la médecine et des sciences du vivant.

Appréciation :

Aucun calendrier précis n'a été fixé pour la réalisation définitive de cet objectif. Néanmoins, il est évident que les démarches accomplies vont clairement en direction de l'objectif défini.

Les opportunités en termes de locaux (et d'animalerie) qui se sont présentées ont été saisies. Concernant l'intégration du domaine de la médecine et des sciences du vivant non pas en termes de localisation mais en termes de gouvernance, les suites qui seront données au projet MEDUNIL seront d'une importance centrale (voir fiche 29).

Fiche 28a : Placer les sciences de la vie au centre de la construction universitaire lausannoise

Indicateur(s) :

- Mise à disposition de locaux pour le Centre du Cancer
- Entrée en fonction du responsable du Centre du Cancer
- Nombre de projets SystemsX et montants obtenus par des chercheurs de l'UNIL
- Réalisation du pôle de neurosciences lausannois

Données :

- La mise à disposition des locaux a fait l'objet d'un rapport au Conseil d'Etat de janvier 2007. Celui-ci prévoit la réorganisation sur quatre périmètres : Dorigny (UNIL), Ecublens (EPFL), Bugnon (UNIL – CHUV) et Epalinges (UNIL – CHUV).
- La première étape a été franchie par la décision du Conseil d'Etat en 2008 de racheter les bâtiments ex-ISREC. Après une rénovation, ces locaux permettront de constituer un centre d'immunologie. Dû à des besoins de rénovation lourds, la mise à disposition de ces surfaces prend un certain retard.
- Depuis le 1^{er} janvier 2011, la branche lausannoise de l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR) est complètement intégrée dans la structure de l'UNIL. Si l'UNIL prend en charge une partie du financement de cette unité de recherche, le LICR assume toujours la partie financière la plus importante.
- Les travaux liés au recrutement du responsable du Centre du Cancer ont abouti.
- Nombre de projets SystemsX et montants obtenus par des chercheurs de l'UNIL

	2008	2009	2010
Nombre de projets	5	1	1
Montant alloué	CHF ~2 millions	CHF 3.1 millions	CHF 0.18 million

Source : UNIL (2010 ; 2011 ; 2012)

Contexte :

La réalisation du pôle de neurosciences lausannois dépend en partie de l'avenir du projet Blue Brain, actuellement situé à l'EPFL, ainsi que de la localisation physique de celui-ci. D'une part, les personnes impliquées dans ce projet essayent d'obtenir des financements européens extrêmement importants afin de développer ce domaine de recherche ensemble avec des chercheurs de l'UNIL et d'autres institutions internationales. D'autre part, le projet « Jonxion 21 », situé à Genève, – dont le volet scientifique se situe dans le domaine des neurosciences – aspire à attirer au moins une partie des chercheurs impliqués dans le projet Blue Brain.

Appréciation :

Concernant la réorganisation des sciences de la vie, le processus suit son cours. Les rocade et déménagement sont tributaires des décisions relatives aux investissements et de l'avancement des travaux de rénovation. L'intégration de la branche lausannoise de « l'Institut Ludwig » représente un succès.

L'évolution des montants obtenus dans le cadre de SystemsX – qui est essentiellement due à un projet en particulier – est très positive.

Fiche 28b : Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL

Indicateur(s) :

- Nombre d'enseignements dispensés par des enseignants de l'UNIL dans le cadre du programme SHS (branches et heures)
- Nombre d'enseignements dispensés par l'EPFL à l'intention des étudiants de l'UNIL (types d'enseignements et heures)
- Inventaire d'autres échanges d'enseignement
- Evaluation scientifique et financière du contrat liant le Centre de langues de l'UNIL à l'EPFL

Données :

- Nombre d'enseignements dispensés, d'une part, par des enseignants de l'UNIL dans le cadre du programme SHS (cours/branches et heures) :

Année	2008	2009	2010
Branches/enseignements	16 (branches)	104 (enseignements)	79 (enseignements)
Heures	3584	3146	2394

- Nombre d'enseignements dispensés par l'EPFL à l'intention des étudiants de l'UNIL (types d'enseignements et heures)

Année	2008	2009	2010
Enseignements	inconnu	inconnu	98
Heures	2618	2976	3097

- En plus, depuis 2009, 3 cours sont donnés dans le cadre du programme (Sciences)² par des professeurs de l'EPFL.
- L'évaluation du contrat établi entre l'UNIL et l'EPFL concernant le Centre de langues qui a été effectuée pendant l'année académique 2009-2010 a conduit à l'établissement d'une nouvelle convention qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2011.

Sources : UNIL (2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

S'inscrivant dans la suite du transfert de l'Institut de mathématiques et des Sections de physique et de chimie de l'UNIL à l'EPFL, le programme « Sciences Humaines et Sociales » (SHS), hébergé au sein du Collège des humanités de l'EPFL, est une offre de cours et de séminaires mis à disposition des étudiants de l'EPFL par des enseignants de l'UNIL. Elle constitue une contre-prestation aux cours de mathématiques, physique et chimie dispensés par les enseignants de l'EPFL aux étudiants de l'UNIL, dans le cadre du Collège des sciences de l'UNIL.

Appréciation :

Même s'il n'y a pas d'indicateur portant sur le nombre d'étudiants qui suivent effectivement les enseignements croisés, les chiffres disponibles indiquent que la délivrance d'enseignements semble fonctionner.

Indépendamment du nombre d'étudiants qui suivent ces formations, la force symbolique qu'elles mobilisent en termes d'échanges entre le monde des sciences humaines et des sciences naturelles et particulièrement remarquable. Ce sont ces échanges de cultures scientifiques différentes, et pourtant jadis unifiées, qui contribueront à former des générations de citoyennes et citoyens au fait des enjeux si variés que connaissent nos sociétés.

Fiche 29 : Créer une école de biologie et de médecine

Indicateur(s) :

- Suivi des étapes de la mise en œuvre du projet MEDUNIL

Données :

- Lors de sa séance du 16 décembre 2009, le Conseil d'Etat a adopté le rapport du Groupe de travail « *Proposition d'organisation du domaine de la biologie et de la médecine sous une gouvernance et un label commun* ». Pour y donner suite, il a également mis sur pieds un Comité de pilotage chargé de traduire les orientations stratégiques adoptées dans les textes normatifs de l'Université et du CHUV.
- L'année 2010 a été consacrée à la révision des textes légaux et réglementaires des deux institutions concernées. Un projet de nouveau règlement « MEDUNIL » a également été élaboré.
- Lors de sa séance du 29 juin 2011, le Conseil d'Etat a autorisé la mise en consultation des avant-projets de loi révisant la LUL et la LHC. La consultation a été menée entre l'été et l'automne 2011.

Contexte :

Dans sa décision du 8 mars 2006, le Conseil d'Etat a mandaté un groupe de travail pour étudier l'organisation du CHUV et de la FBM sous la forme d'une Ecole de biologie et de médecine. Les principes fondateurs à retenir pour cette étude étaient les suivants :

- a. L'Ecole de biologie et de médecine est une institution hospitalo-universitaire qui regroupe sous une même gouvernance les prestations de soins, de services, la formation (pré et postgraduée) et la recherche, dans les domaines de la biologie et de la médecine.
- b. Maintien d'une intégration au niveau cantonal et d'un contrôle politique fort.
- c. La création d'une Ecole de biologie et de médecine doit pouvoir mettre en oeuvre une simplification significative de l'organisation et des processus décisionnels.
- d. L'institution dispose d'une large autonomie dans le cadre d'un mandat à déterminer avec les autorités cantonales.
- e. Les sciences fondamentales et les sciences cliniques sont regroupées au sein de cette institution et dépendent de la même gouvernance.
- f. L'institution est le répondant unique pour les relations interinstitutionnelles dans ses domaines de compétences.

Appréciation :

De manière générale, les résultats de la consultation montrent que le projet proposé rencontre un soutien nuancé à sa réalisation. Plusieurs aspects compris dans MEDUNIL sont salués, en particulier la création d'une filière clinique spécifique. Néanmoins, ces aspects novateurs ne sont perçus ni comme nécessaires, ni comme apportant un véritable « plus » pour les deux institutions.

Le rapport de consultation est actuellement sur la table du Conseil d'Etat qui doit se déterminer quant à la suite à donner à ce projet (*nota bene* : lors de sa séance du 28 novembre 2012, le Conseil d'Etat a pris acte des résultats de la consultation et demandé au Conseil de Direction UNIL-CHUV de lui faire une proposition concrète d'attribution de titres et fonctions académiques pour les personnes actives en clinique, tout en restant dans le cadre légal actuel).

Fiche 33 : Réaliser des enquêtes sur les conditions d'études et le statut d'étudiant

Indicateur(s) :

- Nombre de questionnaires « comment allez-vous ? » reçus en retour
- Nombre d'étudiants aux deux matinées « Questions de méthode »
- Adaptation des correspondances administratives

Données :

	2007	2008	2009	2010
Nombre de réponses à l'enquête « comment allez-vous ? »	1'328 (66% des débutants)	1'346 (63% des débutants)	1'557 (69% des débutants)	1504 (61% des débutants)
Nombre d'étudiants aux deux matinées « Questions de méthode »/« A vos marques »	1'300 (64% des débutants)	1'100 (50% des débutants)	1'000 (50% des débutants)	1'200 (48.5% des débutants)
Adaptation des correspondances administratives			Courriers en cours de modification	La presque totalité des lettres-types a été modifiée

Sources : UNIL (2008 ; 2009 ; 2010), SOC (2011).

Contexte :

Initié en 2006, l'enquête « Comment allez-vous ? » a pour objectif de faciliter l'intégration des étudiants qui débutent leurs études à l'UNIL. Il s'agit d'une enquête téléphonique menée auprès des étudiants débutants deux mois après le début du semestre d'automne. Les résultats sont analysés dans un rapport réalisé par le Service d'Orientation et Conseil (SOC).

Le cours « A vos marques » (jusqu'en 2007 appelé « Question de méthode ») constitue une autre mesure permettant une meilleure intégration des étudiants qui débutent en Bachelor. Il est également organisé par le SOC dans le cadre de la semaine d'accueil qui précède la rentrée. Ce cours organisé sur deux matinées offre une introduction à l'enseignement universitaire et aux techniques d'études.

Une autre mesure envisagée afin de mieux communiquer avec les étudiants est celle de la modification des lettres-types qui leur sont adressées. Le but est de personnaliser la relation avec l'institution en particulier pour des actes administratifs tels que l'immatriculation ou l'exmatriculation (courrier signé par le Recteur). Cette mesure nécessite des modifications des procédures automatisées et des programmes informatiques.

Appréciation :

Depuis sa première édition en 2006, on observe une grande participation des étudiants débutants à l'enquête « Comment allez-vous » (60.8% de participation en 2010). Ce résultat montre à la fois l'intérêt des sujets traités dans cette enquête pour les étudiants et les efforts que l'UNIL y consacre (1094 heures d'appel en 2010 faites par des étudiants de Master ou de dernière année de Bachelor). Les rapports annuels produits par le SOC rendent compte des difficultés personnelles, matérielles ou académiques que les nouveaux étudiants rencontrent en arrivant à l'UNIL. Dans l'enquête 2010 les questions de la mobilité et l'intention d'effectuer une partie des études à l'extérieur de l'UNIL ont été abordées de manière approfondie. Bien que cette enquête soit d'abord une démarche destinée à assurer le meilleur accueil possible des nouveaux étudiants, il serait utile de disposer d'informations sur les mesures concrètes qui sont mises en place chaque année après l'analyse des résultats des enquêtes..

La forte participation aux cours « A vos marques » (48.5% en 2010) montre l'intérêt que suscitent ces deux matinées de cours. L'évaluation annuelle auprès d'environ un tiers des participants confirme l'avis très favorable sur cette prestation. On constate également avec satisfaction que les travaux relatifs à la modification des procédures nécessaires à la personnalisation des courriers adressés aux étudiants ont été finalisés en 2010. Bien que tous les indicateurs définis par l'UNIL montrent que cet objectif a été rempli, il faut noter que l'objectif du Conseil d'Etat ne peut être que partiellement évalué par ces indicateurs. En effet, les actions décrites par ceux-ci interviennent uniquement au tout début du cursus (quelques semaines après la rentrée). Des enquêtes réalisées durant ou enfin de cursus permettrait d'analyser l'évolution de la perception des conditions d'étude à l'UNIL et du statut d'étudiant.

Fiche 34 : Intégrer les résultats des évaluations dans la gestion institutionnelle

Indicateur(s) :

- Comptes-rendus des rencontres entre la Direction et les Facultés auto-évaluées
- Bilan de suivi des autoévaluations avec chaque Faculté
- Autoévaluation des services centraux de support à l'enseignement et à la recherche
- Autoévaluation des services centraux administratifs

Données :

- L'auto-évaluation de la Faculté de biologie et de médecine (FBM) durant l'année académique 2008-2009 a conclu le premier tour d'auto-évaluations entamé en 2005. Désormais, toutes les Facultés de l'UNIL ont procédé à cet exercice important.
- Début 2010, six Facultés (toutes à l'exception de la FBM) ont remis un rapport de suivi de l'auto-évaluation à la Direction et l'ont discuté avec celle-ci. Cette démarche concernera aussi les services centraux.
- 65% des services centraux ont réalisé leur auto-évaluation.

Sources : UNIL (2010 ; 2011).

Contexte :

En vue des processus d'accréditation par l'OAQ ainsi que les implications financières de ceux-ci, chaque Faculté de l'UNIL a procédé à une auto-évaluation.

Appréciation :

Les différentes démarches d'évaluation et de suivi des évaluations entreprises suivent leur cours. Sur cette base, l'intégration des résultats des évaluations dans la gestion institutionnelle semble assurée, bien que nous ne disposions, à ce stade, de données concrètes. Ainsi, bien que le rapport d'audit de l'OAQ signale qu'une intégration est effectivement réalisée, il serait utile de disposer d'exemples concrets de la manière dont cela est fait.

Fiche 35 : Planifier l'accréditation institutionnelle à l'horizon 2011

Indicateur(s) :

- Conclusion de l'audit Qualité de l'UNIL par l'OAQ
- Accréditation institutionnelle

Données :

Suite à l'audit qualité effectué par l'OAQ entre 2007 et 2008, le Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche (SER), écrit dans sa lettre adressée à la Direction que « *L'Université de Lausanne s'est pleinement engagée dans la mise en oeuvre d'un plan stratégique pluriannuel en matière d'assurance qualité. Le système de management de la qualité est excellent et constitue un ensemble cohérent et intégré. Les changements entrepris ont ainsi favorisé l'implémentation d'une culture de la qualité à tous les niveaux de l'Université. (...) En conclusion, les experts considèrent que l'Université remplit pleinement les standards fixés dans les directives* ». Le Secrétaire d'Etat invite l'UNIL à « *poursuivre dans cette direction afin de maintenir et consolider le niveau atteint en vue du prochain examen de la qualité dans quatre ans* ».

Sources : UNIL (2009 ; 2010).

Contexte :

L'horizon 2011 avait été fixé eu égard aux développements liés à la LEHE au moment de la rédaction de l'EMPD portant sur le plan stratégique 2007-2012. Il s'agissait également de soutenir la position selon laquelle l'accréditation institutionnelle devrait se combiner, d'une manière ou d'une autre, à des accréditations de filières.

La LEHE a connu de nombreux retards dans son élaboration. Elle a finalement été adoptée par l'Assemblée fédérale le 30 septembre 2011 et confirme l'exigence de disposer de l'accréditation institutionnelle pour toutes les hautes écoles, dans des horizons temporels différenciés.

Appréciation :

L'analyse du rapport d'audit institutionnel de l'OAQ ne laisse aucun doute quant à la haute qualité du système d'assurance qualité interne mis en place par l'UNIL. Ce système est l'élément clé de l'accréditation institutionnelle. Ainsi, même si la procédure d'accréditation institutionnelle n'a pas été menée, il est possible d'affirmer que l'objectif sera atteint dans le cadre des nouvelles exigences légales posées par la LEHE.

Fiche 43 : Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle Azur

Indicateur(s) :

- Nombre de cursus communs (au sein du Triangle Azur ou de la CUSO)
- Mise en place d'une structure adéquate au développement de la Faculté de théologie et de sciences des religions et de ses Facultés partenaires au sein du Triangle Azur
- Actes de mobilité du projet MobiLettres

Données :

- Nombre de cursus communs aux Hautes écoles du Triangle Azur ou de la CUSO : 1 Bachelor, 8 Masters.
- La collaboration qui a lieu au sein du Triangle Azur est désormais plus visible. Ainsi, un site internet (www.triangle-azur.ch), présentant entre autres une page comparative des différents masters, a été activé. Par ailleurs, un deuxième site internet (www.avisdexperts.ch), réunissant des vidéos de nombreux chercheurs, permet l'accès à des avis d'experts scientifiques.
- Dans le domaine de la théologie et des sciences des religions, un pas décisif a été réalisé par la signature de la Convention, entre les Universités du Triangle AZUR, établissant le partenariat en théologie protestante et en sciences des religions. Cette Convention fonde la répartition des compétences entre les trois institutions, chacune préservant sa Faculté. Des réorganisations du corps professoral ont également eu lieu entre les Universités. La CUS a alloué un montant total de CHF 4 millions pour soutenir le projet de réorganisation du domaine de la théologie protestante et des sciences des religions (PCI – P).
- Nombre d'actes de mobilité dans le cadre du projet MobiLettres :

2008	2009	2010
5	5	5

En 2010, les Rectorats du Triangle Azur ont décidé de prolonger jusqu'en 2012, selon de nouvelles modalités, le dispositif Mobilettres, qui vise à encourager la mobilité des enseignants

Sources : UNIL (2009 ; 2010 ; 2011)

Contexte :

Le Triangle Azur est une structure de collaboration entre les Universités de Genève, Lausanne et Neuchâtel. Elle donne lieu à des rencontres fréquentes entre les Rectorats des trois universités et à la réalisation de projets communs. Cette collaboration permet d'échanger de nombreuses informations, de prendre des positions communes, de coordonner des activités d'enseignement, de recherche et de gestion, de mettre en place des cursus d'études communs et de restructurer le paysage académique romand.

Appréciation :

De toute évidence, le Triangle AZUR est un réseau qui fonctionne bien. La finalisation du projet dans le domaine de la théologie est un succès d'envergure. C'est un projet structurant qui s'inscrit dans une série d'autres démarches visant la répartition des compétences. La création de deux sites internet illustre l'intensification de la collaboration et renforce la pertinence de celle-ci.

Fiche 44 : Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international

Indicateur(s) :

- Nombre de Masters communs à plusieurs universités
- Liste de collaborations au niveau du Bachelor, du Master et du MAS
- Rapports sur les activités des différents réseaux nationaux auxquels l'UNIL participe
- Evaluation du partenariat avec l'IUKB
- Liste des accords facilitant l'accès des titulaires d'un Bachelor aux cursus de Master d'universités étrangères et des conventions de mobilité
- Nombre de projets de recherche entre l'UNIL et l'Inde

Données :

- Sur les 30 cursus de Master, offerts par l'UNIL à la rentrée 2010, 11 sont des programmes de Master communs. La majorité de ces programmes communs, auxquels s'ajoute un programme commun de Bachelor, sont organisés par des HEU au sein des réseaux « Triangle AZUR » (UNIL, UNIGE, UNINE) et « Arc lémanique » (UNIL, UNIGE, EPFL). Avec le « Master en sciences infirmières » en collaboration avec la HES-SO et le « Master en sciences et pratiques de l'éducation » avec la HEP du canton de Vaud, les institutions de types HES et HEP sont également associées.
- En plus de ces programmes communs, l'UNIL collabore, dans le cadre de plusieurs spécialisations du Master ès Lettres, avec l'Université de Zurich, l'Università della Svizzera Italiana, la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften et la Haute école des Arts à Berne.
- Par ailleurs, elle joue un rôle majeur dans les principaux réseaux nationaux, promus par la CUS, à savoir SystemsX.ch, Cinéma.ch, Administration publique, Swiss School of Public Health (SSPH+) et études genre. Les rapports sur les activités de ces réseaux ne sont pas encore disponibles au moment de cette évaluation finale.
- Les efforts de l'UNIL en termes de partenariat porte aussi ses fruits au niveau de la recherche. L'obtention du mandat du Secrétariat d'Etat à la formation et à la recherche d'accueillir la Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales (FORS) a donné lieu au développement d'une unité qui compte 35 collaborateurs et qui attire des subsides de recherche tiers importants. Le Recteur de l'UNIL préside le Conseil de fondation de FORS.
- La collaboration entre l'UNIL et l'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB), situé à Sion, a pu être formalisée moyennant une convention qui a été signée en 2009. Celle-ci précise les modalités d'échanges d'enseignement, les collaborations en matière de recherche, ainsi que le support administratif que l'UNIL apporte à l'IUKB, notamment par rapport aux relations internationales et le système Qualité.
- Au niveau international, la logique de partenariat dans l'enseignement est surtout appliquée en termes de mobilité. Ainsi, en plus des accords conclus avec de nombreuses institutions européennes dans le cadre d'ERASMUS, 162 autres universités font partie des partenaires de l'UNIL. Ces liens privilégiés favorisent des échanges d'étudiants et facilitent l'accès des étudiants de l'UNIL désirant poursuivre leurs études au niveau Master dans une université étrangère (sans pour autant leur garantir l'accès).
- Dans le cadre de la collaboration scientifique bilatérale indo-suisse, l'UNIL participe dans 7 projets de recherche.

Sources : UNIL (2008 ; 2011)

Contexte :

Souhaitant se développer dans une logique de partenariat, l'UNIL a prévu une série de projets au niveau de l'enseignement et de la recherche.

Appréciation :

L'ensemble de ces projets ont été réalisés avec succès ou sont en voie de réalisation. En termes d'enseignement, des avancées très importantes ont pu être faites pendant la période écoulée depuis le début du plan stratégique. Par ailleurs, l'UNIL a profité de son expérience de collaboration pour obtenir une part importante des subsides, mis au concours par la Conférence Universitaire Suisse (CUS) et la Confédération, pour des projets qui favorisent le développement de collaborations au niveau suisse et international.

Fiche 46 : Utiliser l'expérience de l'UNIL pour jouer un rôle majeur au sein des organes de politique universitaire suisse

Indicateur(s) :

- Liste des mandats de politique universitaire occupés par des membres de l'UNIL

Données :

Les membres de la Direction de l'UNIL assument notamment les responsabilités dirigeantes suivantes :

- Vice-président de la CRUS
- Président de la Commission de planification de la CRUS
- Président de la Délégation « Didactiques disciplinaires » de la CRUS et de la COHEP
- Membre de la « Konferenz für Hochschulmedizin » de la CRUS
- Représentant de la CUS auprès de l'Organe de décision de la médecine hautement spécialisée
- Président du Conseil académique de la CUSO (jusqu'en 2010)
- Président du Réseau Qualité des universités suisses
- Vice-président du Conseil de fondation du réseau SSPH+
- Représentant des universités romandes au sein du réseau des bibliothèques de Suisse occidentale RERO
- Expert pour le réseau SWITCH (Services de téléinformatique pour l'enseignement et la recherche).

Sources : UNIL (2010 ; 2011)

Contexte :

Avec les restructurations importantes que l'UNIL a conduites depuis le début de la décennie, elle a joué un rôle de pionnière dans le paysage universitaire suisse. Grâce à ces expériences, elle a les outils pour jouer un rôle important au sein des organes de politique universitaire suisse.

Appréciation :

Les membres de la Direction assument des mandats importants au sein des organes de politique universitaire suisse. Au-delà de la présence dans ces instances, les relations entre la Direction de l'Université et le DFJC permettent, aux deux parties, de développer des postures communes sur les grandes lignes de la politique universitaire.

Des séances de nature plus stratégique entre la Direction de l'Université et le DFJC permettraient de défendre encore davantage les intérêts de la place académique lausannoise. Ces séances mériteraient d'être élargies aux Directions des autres Hautes écoles vaudoises (HEP et HEV).

Appréciation globale des objectifs de la politique institutionnelle (axe 4)

Parmi les douze objectifs qui ont été définis par le Conseil d'Etat pour la mission de la politique institutionnelle de l'UNIL, cinq ont fait l'objet d'une appréciation dans ce rapport (fiches 27, 29, 33, 34 et 35). Cinq autres objectifs issus des axes définis par l'UNIL (fiches 28, 28b, 43, 44 et 46) ont également été évalués.

La réalisation de la quasi-totalité des objectifs évalués montre que l'UNIL a réussi à se développer très positivement sur le plan interne et externe. Ainsi, la poursuite d'un premier objectif central, à savoir l'intégration de la médecine et des sciences du vivant va clairement dans la direction souhaitée, notamment concernant l'infrastructure. L'intégration de la branche lausannoise de l'Institut Ludwig ainsi que l'obtention de montants de recherche très importants représentent des succès importants et corroborent la légitimité des choix stratégiques faits dans ce domaine.

Concernant MEDUNIL, les résultats de la consultation montrent que le projet proposé rencontre un soutien nuancé à sa réalisation. Plusieurs aspects compris dans MEDUNIL sont salués, en particulier la création d'une filière clinique spécifique. Le Conseil d'Etat a, dans sa séance du 28 novembre 2012, donné mandat au Conseil de Direction UNIL – CHUV d'élaborer une proposition concrète d'attribution de titres et fonctions académiques pour les personnes actives en clinique, tout en restant dans le cadre légal actuel.

Toujours sur le plan interne, des avancées importantes ont pu être faites en matière de qualité. Ainsi, l'enquête sur les conditions d'études et le statut d'étudiant a été réalisée avec succès et témoigne de la réussite des efforts d'amélioration (par exemple le cours « à vos marques »), effectués par l'UNIL. Les différentes démarches d'autoévaluation des facultés et services suivent leur cours comme prévu. Comme mentionné, l'analyse du rapport d'audit institutionnel de l'OAQ ne laisse aucun doute quant à la haute qualité du système d'assurance qualité interne. L'accréditation institutionnelle telle que prévue selon la LEHE peut être très raisonnablement garantie.

Sur le plan externe, le « Triangle AZUR » est un réseau qui fonctionne bien et va encore s'intensifier. La collaboration avec d'autres universités au niveau national et international se passe bien et a lieu en termes de recherche et de mobilité d'étudiants. Finalement, les membres de la Direction assument des mandats importants au sein des organes de politique universitaire suisse.

Notons enfin qu'indépendamment des séances mensuelles entre la Direction de l'Université et le DGES, qui portent généralement sur le suivi de dossiers opérationnels, la mise sur pied de rencontres traitant d'objets stratégiques liés au développement du champ régional et national de l'enseignement supérieur permettraient de défendre encore davantage les intérêts de la place académique lausannoise.

3. Aspects financiers

Ce chapitre traite des aspects financiers liés au plan stratégique 2007-2012. Par souci de clarté, l'approche retenue tient compte de montants absolus par année et non pas des augmentations annuelles.

Le tableau ci-après rappelle tout d'abord les montants prévus par l'EMPD du 21 octobre 2007. Il s'agit des moyens annuels que le Grand Conseil a décidé de mettre à disposition de l'Université pour le financement du plan stratégique. Sur les 5 ans, l'EMPD prévoyait une enveloppe globale de CHF 24.6 mios.

Il présente en deuxième lieu, les besoins financiers estimés par l'Université pour le financement de l'ensemble des objectifs du plan stratégique. Les montants présentés dans le tableau correspondent aux estimations faites dans le cadre de sa planification financière pluriannuelle. Sur l'ensemble de la période, les besoins financiers estimés par l'Université (CHF 50.65) excèdent de plus de 50% les moyens prévus par l'EMPD. Ceci signifie que l'Université prévoit de compléter le financement obtenu du Grand Conseil par un accroissement financements externes (par exemple, subventions de base LAU, AIU, FNS, CTI, fondations et donateurs privés, etc.).

Conséquences financières du plan stratégique 2007-2012 (en mios de CHF)

	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Montants prévus par l'EMPD du 21.10.2007	3.32	5.32	5.32	5.32	5.32	24.6
Besoins financiers estimés par UNIL*	3.15	6.5	10	13.5	17.5	50.65
Augmentation nette accordée par le processus budgétaire	2	4	4	5	6	21
Montant alloué par la Direction**	3.15	8.5	13.50	17	21 (prévision)	63.15

* Selon planification financière 2009-2012, 2010-2013, 2011-2014 et 2012-2015

** Selon rapport annuel de gestion 2009, 2011 et des informations complémentaires

La troisième ligne du tableau permet de mettre en exergue les moyens accordés à l'Université de Lausanne au titre du plan stratégique entre 2008 et 2012 dans le cadre des processus budgétaires cantonaux successifs. Il s'agit d'un des facteurs de variation pris en compte dans la négociation budgétaire pour la définition du montant de la subvention annuelle (« augmentations nettes »). On observe que les montants accordés sont inférieurs aux moyens prévus dans l'EMPD mais demeurent très importants (CHF 21 mios si on totalise les montants accordés pour la période 2008-2012, soit CHF 3.6 mios de moins que prévu par l'EMPD).

Enfin, le tableau montre les ressources réellement allouées par la Direction de l'Université aux Facultés en 2008, 2009, 2010 et 2011 pour la mise en place des objectifs du plan stratégique ainsi que le montant prévu pour 2012. On observe que depuis 2009 la Direction a engagé des moyens

supérieurs aux prévisions inscrites dans sa planification financière. Tenant compte des moyens inscrits dans le budget de l'UNIL pour 2012, le montant qui sera alloué par la Direction pour la réalisation du plan stratégique sur la période 2008-2012 dépassera de 12.5 millions les prévisions inscrites dans la planification financière de l'UNIL.

Quant à la répartition des moyens alloués, le rapport de gestion annuel 2010 renseigne sur les montants alloués en 2008, 2009, 2010 et 2011 pour les 7 axes stratégiques et les 4 chantiers prioritaires. Il n'offre néanmoins pas d'information qui permette d'identifier clairement les montants alloués par mission (enseignement, recherche, services et politique institutionnelle).

Il serait souhaitable que pour le plan stratégique 2012-2017, des informations financières complémentaires soient prévues, notamment les montants prévus par mission (voire par objectif) et leur source de financement.

4. Conclusions et perspectives

Comme indiqué dans le chapitre introductif, le présent rapport poursuivait un double objectif. Il cherchait d'abord à apprécier le degré d'atteinte, en printemps 2012, d'une majorité des objectifs fixés dans l'EMPD portant sur le plan stratégique pluriannuel 2007-2012 de l'Université de Lausanne. En même temps, il visait aussi à faire un premier bilan du fonctionnement des nouvelles relations entre l'Etat et l'Université et, le cas échéant, à proposer certaines adaptations.

Pour l'appréciation des objectifs, les 4 axes définis par le Conseil d'Etat ont été mis en correspondance avec ceux de l'Université. Les pages qui précèdent apportent ainsi, pour chacun des objectifs concertés, une appréciation de leur degré d'atteinte.

Le rapport intermédiaire soumis à la Direction de l'Université en janvier 2011 avait donné à des ajustements d'ordre à la fois factuelle et méthodologique. Pour y donner suite, 4 nouveaux objectifs avaient été choisis conjointement avec la Direction pour faire l'objet d'une appréciation nouvelle (fiches 3.2, 10, 22 et 44).

Ceci dit, l'analyse réalisée par la DGES permet de tirer les conclusions suivantes :

1. Le bilan est clairement positif. On peut citer notamment toutes les démarches qualité entreprises par l'Université, les mesures destinées à privilégier le contact avec la société ainsi que les développements du point de vue des infrastructures.
2. Dans quelques cas (fiches 2, 4, 7, 11, 12, 19, 24, 27, 28b et 33), les indicateurs ne permettent pas réellement de mesurer l'atteinte des objectifs. Ce point avait déjà fait l'objet d'un échange de vues avec la Direction en janvier 2011. La question de la « mesure » reste un objet sinon de divergence, tout du moins de désaccord entre l'UNIL et la DGES. Nul doute qu'une attention particulière devra être consacrée à cette question dans l'élaboration du futur plan stratégique, sur la base, notamment, du plan d'intentions élaboré par l'Université.

Le rapport intermédiaire avait également noté que les difficultés méthodologiques rencontrées résultaient, en partie, de la manière dont ce premier plan stratégique a été élaboré. Ce constat ne peut être que repris ici. Le décalage temporel entre l'élaboration du Programme de législature du Conseil d'Etat et celle de la politique générale et à long terme de l'Université, avait fait que les orientations stratégiques du Conseil d'Etat et de la Direction ont été formulées à des moments différents. Dans ce sens, une véritable négociation aussi bien des objectifs stratégiques que chacune des parties souhaitait poursuivre que des indicateurs permettant de les évaluer, n'avait pu être pleinement menée.

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. Elle a aussi mis en lumière certaines limites de l'exercice et révélé des besoins d'adaptation et de précision du contenu et du suivi du plan stratégique.

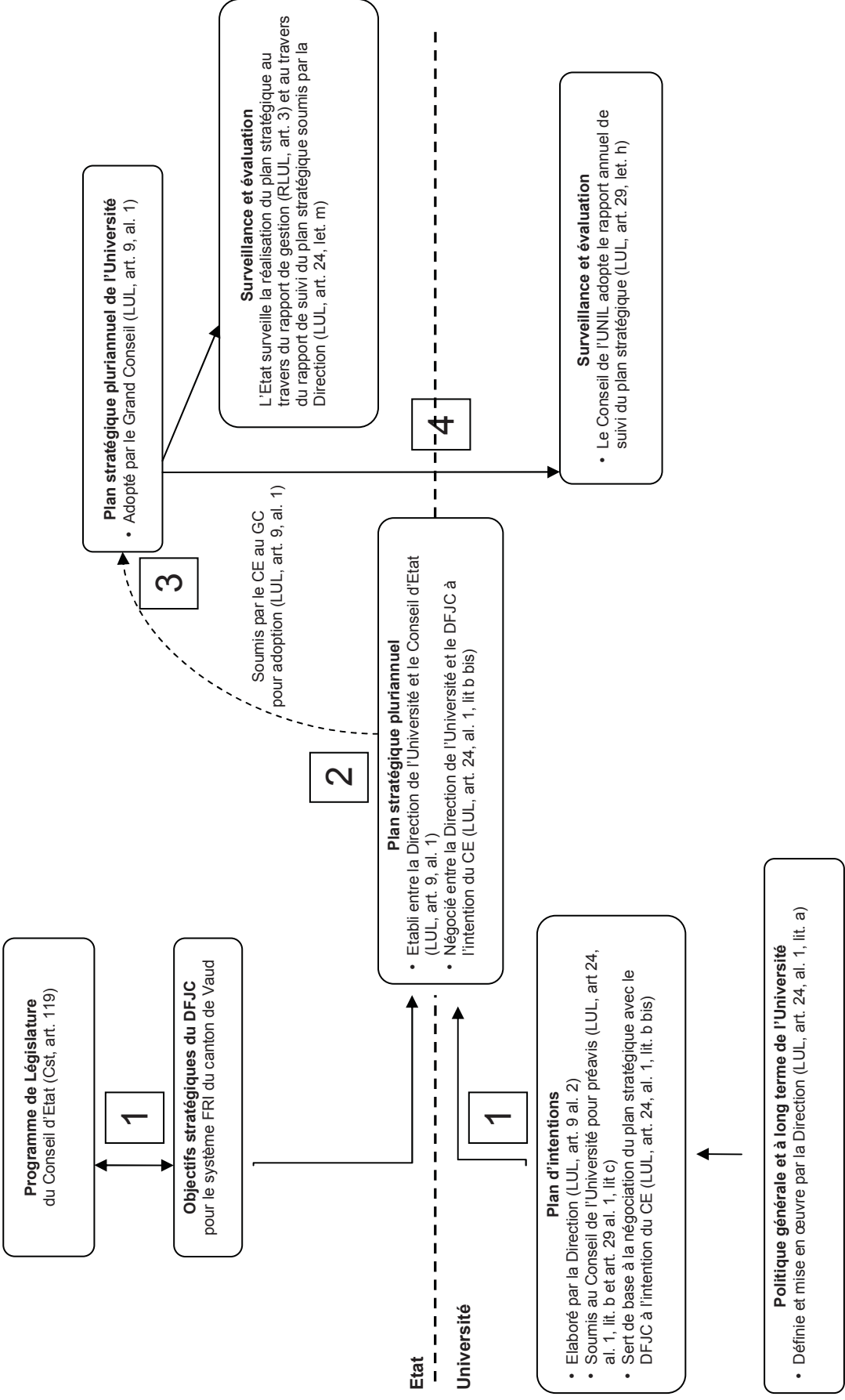
Tout d'abord, en ce qui concerne les séquences, la révision de la Loi sur l'Université de Lausanne a été l'occasion, entre autres, d'y ancrer les nouvelles modalités du pilotage stratégique de l'Université aussi bien en son sein que dans la relation qu'elle entretient avec l'Etat de Vaud et son administration. *Le plan d'intentions*, instrument nouveau, a été introduit. Préavisé par le Conseil de l'Université, il servira de véritable 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 (voir Figure 1).

Ensuite, en ce qui concerne le contenu et le suivi du plan stratégique, le rapport intermédiaire avait montré qu'une attention toute particulière devait être apportée à la nature et l'organisation du plan stratégique lui-même. Les objectifs définis pour la période 2007 – 2012 traduisaient bien la diversité des missions poursuivies par l'Université. Toutefois, leur nombre élevé (47) ne permettait pas, selon la DGES, un pilotage véritablement stratégique de l'Institution. Dans sa première version, le plan stratégique rassemblait des objectifs que l'on pouvait considérer comme faisant partie des missions permanentes de l'Université et d'autres dont la portée était véritablement stratégique, par exemple la création de MedUniL.

Lors de la rencontre de janvier 2011 entre la DGES et la Direction de l'Université, ces questions ont pu être discutées. Ces discussions ont porté aussi bien sur le contenu du rapport que sur la structure du plan stratégique 2012 - 2017. Concernant le contenu, les remarques exprimées par la Direction ont permis d'apporter des précisions sur certaines des appréciations qui étaient formulées, précisions qui ont été prises en compte dans le présent rapport. En ce qui concernait l'organisation du plan stratégique 2012 – 2017, la DGES proposait qu'il se fonde sur quatre axes stratégiques : « enseignement », « recherche », « 3^e mission » et « politique institutionnelle ». La DGES demandait également que le nombre d'objectifs puisse être réduit afin de rassembler, voire de consolider, les pistes de développement.

La DGES a pris acte avec satisfaction que le plan d'intentions 2011-2016 de l'Université de Lausanne a faites siennes ses recommandations. Elle en remercie la Direction et l'Institution dans son ensemble. Elle constate que ce plan d'intentions constitue une base solide de négociation des objectifs stratégiques que l'Etat, par le Conseil d'Etat puis le Grand Conseil, fixera à l'Université pour la nouvelle Législature.

Figure 1 : Procédure d'élaboration, d'adoption et de suivi du plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne
(selon LUL du 30.11.12 et RLUL)



5. Références

CRUS/VSS-UNES (2009). Etudier après Bologne : le point de vue des étudiant-e-s.

UNIL (2008). Rapport de gestion 2007.

UNIL (2008a). Petit guide pour le recrutement de nouveaux enseignants. A l'intention des décanats.

UNIL (2008b). Rapport annuel à l'intention du Conseil d'Etat sur les mesures prises par l'UNIL en faveur de la relève universitaire pour la période 2007-2008.

UNIL (2009). Rapport de gestion 2008.

UNIL (2009a). Rapport annuel à l'intention du Conseil d'Etat sur les mesures prises par l'UNIL en faveur de la relève universitaire pour la période 2008-2009.

UNIL (2010). Rapport de gestion 2009.

UNIL (2010a). Rapport annuel à l'intention du Conseil d'Etat sur les mesures prises par l'UNIL en faveur de la relève universitaire pour la période 2009-2010.

UNIL (2011). Rapport de gestion 2010.

UNIL (2011a). Annuaire statistique 2010/11.

UNIL (2011b). Rapport annuel à l'intention du Conseil d'Etat sur les mesures prises par l'UNIL en faveur de la relève universitaire pour la période 2010-2011.

UNIL (2012). Rapport de gestion 2011.

SOC (Service d'orientation et conseil). « *Comment allez-vous* ». *Rapports du SOC sur l'enquête 2007, 2008, 2009 et 2010 à l'UNIL.*

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

décrète

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