

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:

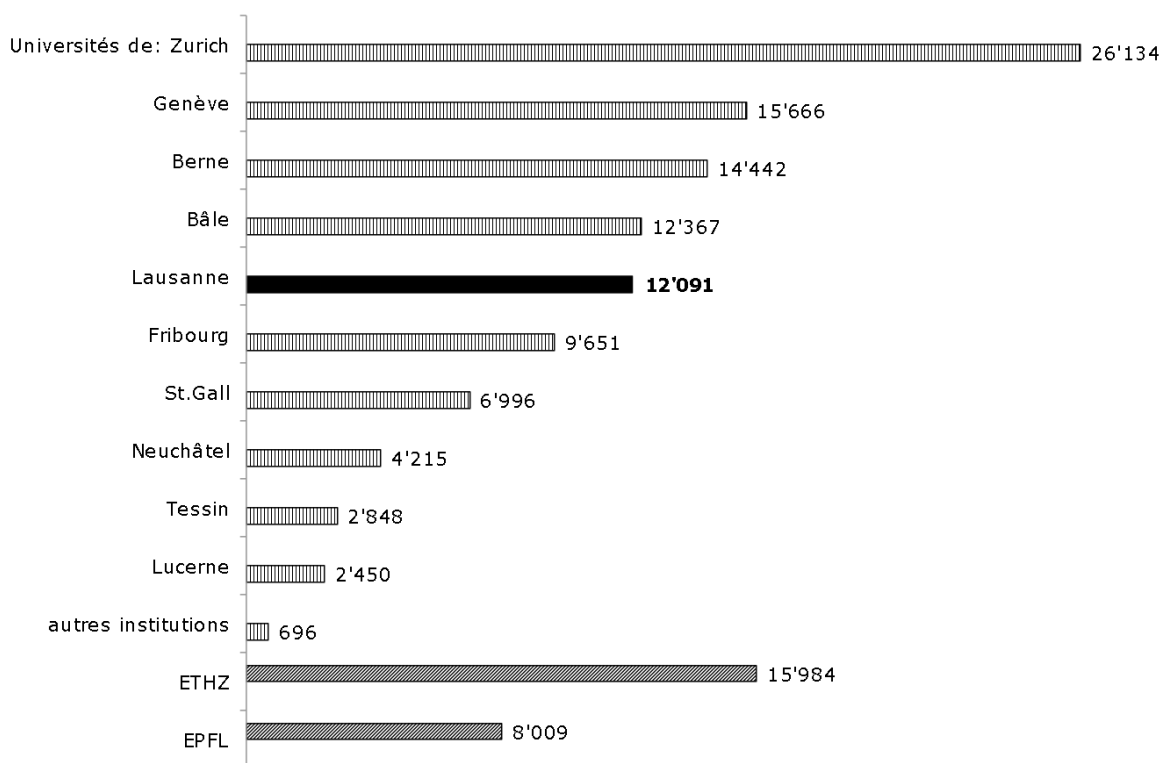
- 14.9% de la population suisse possédait un titre de niveau universitaire soit 13.7% des hommes et 16.3% des femmes. Dans le canton de Vaud, cette proportion s'élevait également à 14.9%, soit 14.5% des hommes et 15.3% des femmes. (Source : OFS)
- Le taux de gymnasiens parmi la population vaudoise des 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:

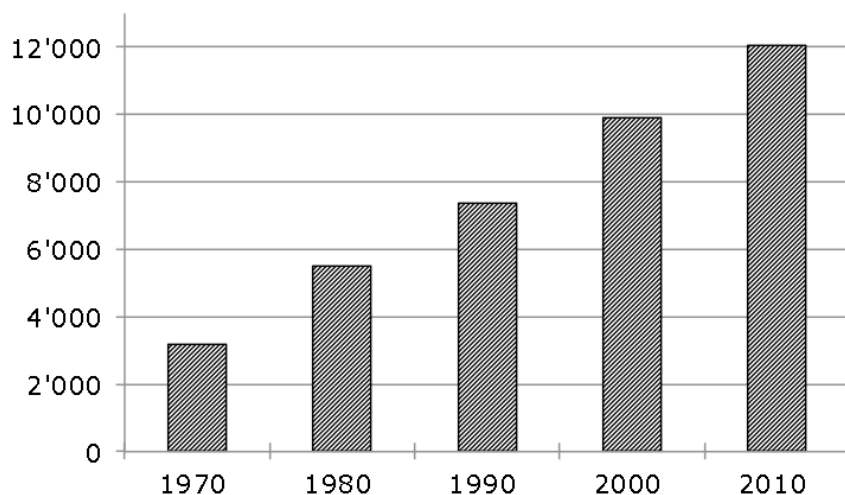
1	Université de Lausanne	5'599
2	EPFL	1'739
3	Université de Genève	1'199
4	Université de Fribourg	622
5	Université de Neuchâtel	426
6	EPFZ	118
7	Université de St-Gall	96
8	Université de Berne	95
9	Université de Zürich	74
10	Autres institutions universitaires suisses	117

source: OFS

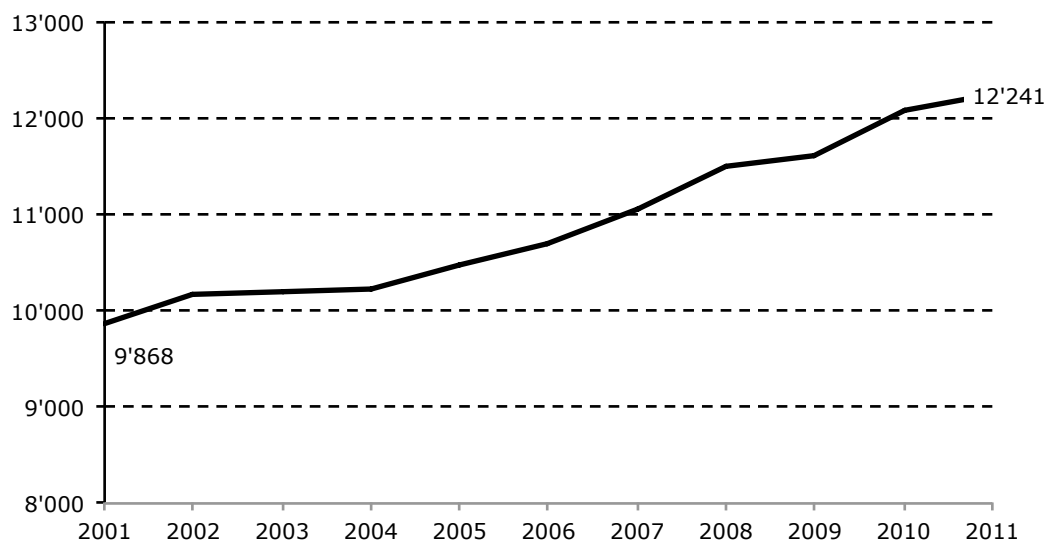
En 2010, les Hautes écoles universitaires suisses comptaient 131'549 étudiants (données OFS/UNIL) répartis comme suit (9,2% à l'UNIL):



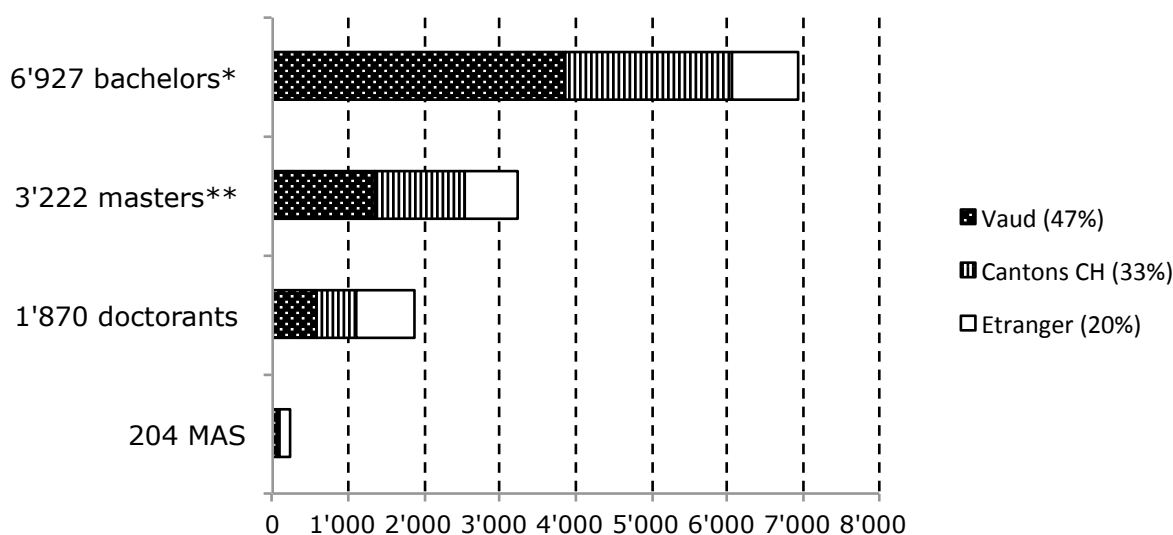
Entre 1970 (début de l'installation de l'UNIL sur le site de Dorigny) et 2010, le nombre d'étudiants à l'UNIL a été multiplié par 4, passant de 3'176 à 12'066:



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.

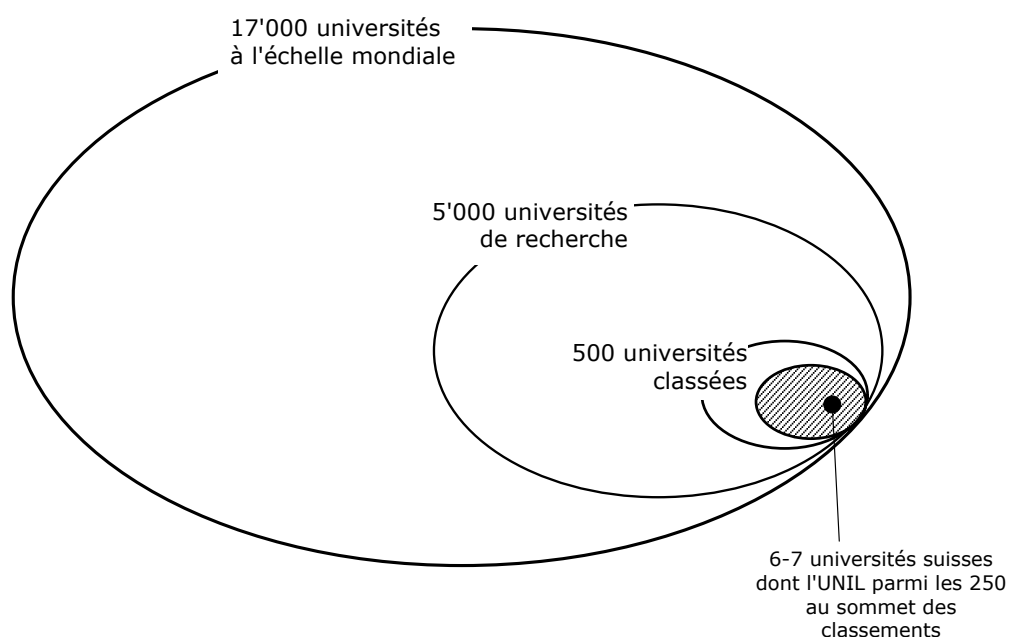
En 2010, les chercheurs des hautes écoles universitaires suisses ont obtenu les subventionnements suivants, pour la recherche libre, de la part du FNS (en millions de francs suisses):

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

B) IMPACT NORMALISE *

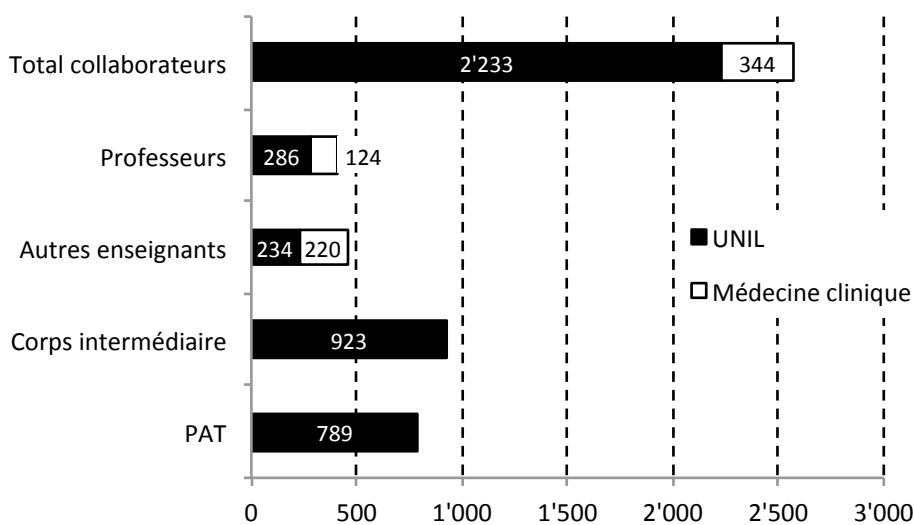
RANG:	EUROPEEN	MONDIAL
EPFL	2	10
ETHZ	4	22
UNIBS	14	69
UZH	18	74
UNIL	25	86
UNIGE	30	95

* 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.

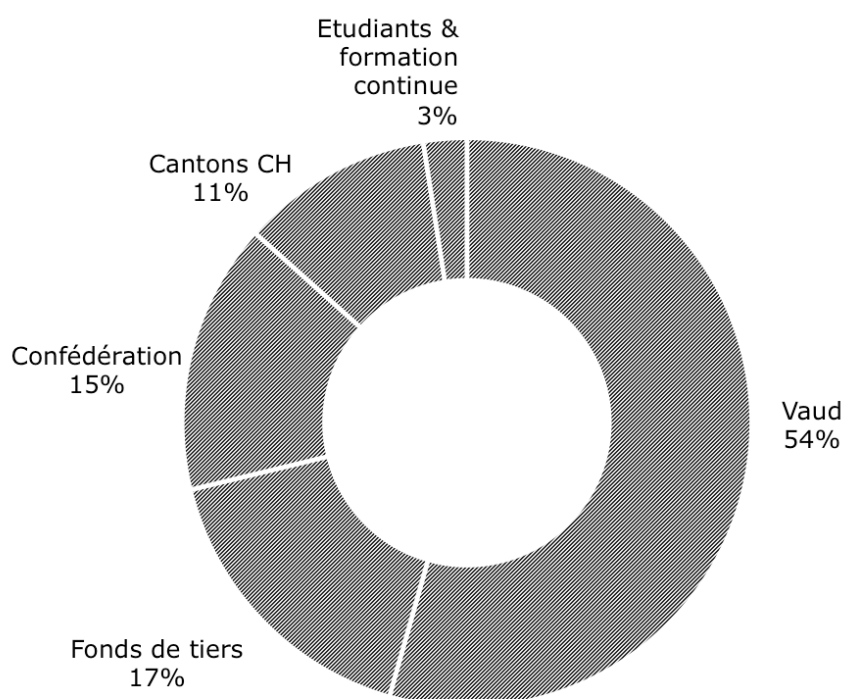
Le pourcentage de femmes parmi le personnel s'élève à 48%. Le nombre d'apprentis et stagiaires s'élevait à 46 EPT.



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 Dornach, 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 pèjore 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 orientés 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 Décanats 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 Dornoy 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-Dornoy 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 bachelors, 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 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

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 Instaurer 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 pré titularisation 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 Décanats 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'Égalité 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 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage suisse des hautes écoles

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 Inscrire 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